

# Nous lideratges en moments de canvi

## Reflexions sobre lideratge i transformació social

Marc Parés  
Carola Castellà  
Joan Subirats  
(coordinadors)

FUNDACIÓ  
*Fundació*  
**JAUME**  
*Jaume*  
**BOFILL**  
*Bofill*

Informes breus **#52**



  
**IGOP**  
Institut de  
Govern i  
Polítiques  
Públiques



## **Nous lideratges en moments de canvi. Reflexions sobre lideratge i transformació social**

Marc Parés (coord.), Carola Castellà (coord.), Joan Subirats (coord.), Helena Cruz, Marc Grau-Solés  
i Gemma Sánchez



# **Nous lideratges en moments de canvi**

## **Reflexions sobre lideratge i transformació social**

Marc Parés  
Carola Castellà  
Joan Subirats  
(coordinadors)

**Marc Parés** (coord.) és investigador de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (UAB).

**Carola Castellà** (coord.) és investigadora de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (UAB).

**Joan Subirats** (coord.) és investigador de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (UAB).

**Helena Cruz** és consultora a Sòcol Tecnologia Social.

**Marc Grau-Solés** és consultor a Sòcol Tecnologia Social.

**Gemma Sánchez** és consultora a Sòcol Tecnologia Social.

*Informes breus* és una col·lecció de la Fundació Jaume Bofill en què s'hi publiquen els resums i les conclusions principals d'investigacions i seminaris promoguts per la Fundació. També inclou alguns documents inèdits en llengua catalana. Les opinions que s'hi expressen corresponen als autors.

Els *Informes breus* de la Fundació Jaume Bofill estan disponibles per a descàrrega al web [www.fbofill.cat](http://www.fbofill.cat).

Primera edició: juliol de 2014

© Fundació Jaume Bofill, 2014  
Provença, 324  
08037 Barcelona  
[fbofill@fbofill.cat](mailto:fbofill@fbofill.cat)  
<http://www.fbofill.cat>

Aquest treball està subjecte a la llicència Creative Commons de **Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (by-nc-nd)**: No es permet l'ús comercial de l'obra ni la generació d'obres derivades.



Autoria: Marc Parés, Carola Castellà, Joan Subirats, Helena Cruz, Marc Grau-Solés i Gemma Sánchez

Edició: Edicions Els Llums SL

Coordinació de continguts: Fathia Benhammou  
Disseny: Amador Garrell

ISBN: 978-84-15526-52-0

DL: B.15411-2014

Impressió: DC Plus

# Índex

<b>Resum</b>	9
<b>INTRODUCCIÓ</b>	11
Algunes nocions sobre lideratge i crisi	15
Objectius i estructura de la publicació	21
Biografies i reflexions seleccionades	23
<b>1. NOUS LIDERATGES A CATALUNYA: EL CAS DEL PROGRAMA ORDIT</b>	27
Característiques dels joves del nostre estudi	30
Entre la nova i la vella política	37
Trajectòries de vida	40
Formes de lideratge	47
Perfils de lideratge	53
<b>2. NARRACIONS VITALS I REFLEXIONS VÀRIES</b>	65
Narració d'Elisenda Alamany, regidora de l'Altraveu a Castellar del Vallès	67
Reflexió de Pol Guardis, activista ecologista	79
Un entre tants, per David Fernández	82
Narració de Marta Pascal, presidenta de la JNC i diputada de CiU	89
Reflexió de Nacho Corredor, analista polític	99
Lideratges en un canvi d'època, per Carles Campuzano	103
Narració de David Cid, secretari de Moviments Socials d'ICV	107
Reflexió de Salvador Grané, Minyons Escoltes i Guies de Catalunya	115
Ens cal un lideratge públic, conversa amb Dolors Camats	119
Narració d'Héctor Colunga, director de Mar de Niebla	127
Reflexió d'Aina Vidal, coordinadora nacional d'Acció Jove de CCOO	137
Lideratges: quan un sol plural integra molts singulars, per Ester Bonal	141
Narració de Mostafà Shaimi, activista antiracista	146
Reflexió d'Arnau Monterde, Ateneu Candela de Terrassa	157
Ada Colau ens parla de lideratge	162

<b>3. LIDERATGES I CANVI SOCIAL: IDEES I CONCLUSIONS</b>	173
D'on venim? El lideratge a la Catalunya precrisi	177
Però què és el que està canviant?	179
Qui ha de liderar el canvi social?	188
A tall de síntesi: l'ecologia social del lideratge	197
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	199



## RESUM

Els nous lideratges socials i polítics de Catalunya no estan sorgint del no-res per «adaptar-se» a la nova època. Són el resultat de trajectòries vitals que han experimentat i patit els canvis recents de la nostra societat i que volen actuar per transformar-la. Però quins són els àmbits, formals o no formals, en els quals els joves adquireixen aprenentatges, habilitats i valors que els fan subjectes crítics i compromesos amb la realitat social que els envolta? Al llarg de les trajectòries biogràfiques dels joves que apareixen en aquesta publicació, emergeixen espais socioeducatius i referents claus que influencien en la seva manera d'exercir el lideratge. És en aquest context que ens interroguem sobre quins tipus de lideratges socials i polítics són més adequats per fer front al canvi d'època que estem vivint. Ho fem des d'una òptica volgutament generacional, partint de la base que són les noves generacions les que hauran de liderar aquest procés.

Entenem que no hi ha una única forma d'entendre el lideratge en l'actual context de canvi. És per això que el que ens proposem en aquesta publicació és mostrar aquesta pluralitat de visions mitjançant un text coral articulat a partir dels resultats de la nostra recerca, algunes biografies narrades de joves activistes i diverses reflexions, tant d'aquests activistes com d'alguns dels seus referents.

Concloem que la forma d'entendre el lideratge avui té ben poc a veure amb el lideratge heroic i carismàtic propi de temps passats. El lideratge autoritari perd adeptes, igual que el lideratge individual, en favor de conceptes com lideratge col·lectiu, lideratge col·laboratiu o lideratge facilitador.



# Introducció



Cada cop es fa més evident que els canvis que les societats contemporànies estem vivint i patint en els darrers anys no són canvis passatgers. Han vingut per quedar-se i seran el punt de partida d'una nova societat. No estem ni davant d'una crisi transitòria ni tan sols davant d'una atapeïda època de canvis; estem vivint un canvi d'època. De la convulsa situació actual no en sortirem tornant com si res hagués passat a la societat del benestar. Allò nou i allò vell conviuran, però cada cop és més clar que haurem d'anar construint una nova societat —i en el cas català potser fins i tot un nou Estat— basada en nous paràmetres, nous valors i noves formes de fer, de relacionar-se i de governar-se.

El món actual està marcat per múltiples fenòmens globals (la crisi financera, l'economia de lliure mercat, el canvi climàtic, internet) que, al mateix temps, tenen enormes conseqüències de caràcter local (atur, desnonaments, exclusió social, catàstrofes naturals, convulsions tecnològiques). La globalització econòmica, social i cultural, lluny d'homogeneïtzar-nos com a societat, ens ha diversificat. Ens ha individualitzat, ens ha fet més connectats, però al mateix temps més heterogenis. Amb ella han aparegut nous problemes, de naturalesa global, però que es manifesten a través de múltiples especificitats regionals, locals i fins i tot personals.

Sembla lògic pensar que, si les societats estan canviant, les formes de governar aquestes societats també haurien de canviar. Si tenim problemes nous, molt més complexos que els que teníem fins ara, haurem de pensar també en noves respostes. Unes noves respostes que, necessàriament, hauran d'anar més enllà de les simples

«solucions» tècniques ja conegudes. S'haurà de produir, també, un canvi en la forma d'elaborar i implementar les polítiques públiques i un canvi en els agents que han de protagonitzar, catalitzar i, per tant, liderar la producció i implementació de solucions alternatives.

No hi ha dubte que la nova societat que sorgirà com a resultat d'aquest període de canvi, convuls i conflictiu, serà també el resultat de la nostra capacitat com a societat, de liderar aquest procés. Si assumim que vivim en una nova època, amb uns nous problemes que no es poden resoldre amb les receptes tradicionals que hem anat aplicant fins ara, aleshores també hem d'entendre que calen noves formes d'abordar els afers col·lectius. En altres paraules, si volem que la nova societat sigui el resultat de la nostra voluntat col·lectiva, aleshores caldrà activar la nostra capacitat d'agència social i política per tal de liderar, segurament amb noves maneres i nous estils, aquest procés de canvi.

Hi ha qui continua creient que els partits polítics, al marge de la societat civil organitzada, han de tenir tota la responsabilitat en la resolució dels problemes col·lectius; però també hi ha qui creu que la societat civil organitzada, de manera més autònoma, ha de ser el principal agent de canvi per a la resolució d'aquests problemes. S'evidencien d'aquesta manera dues formes d'entendre el lideratge polític i social necessari per a un moment com l'actual, entre les quals podríem trobar múltiples matisos, grisos i combinacions intermèdies. Arribem així a les qüestions centrals que volem abordar en aquesta publicació: **qui hauria de liderar els processos de canvi i innovació social que s'estan produint? Com ho hauria de fer i amb quin objectiu?**

Es parla molt de la necessitat de recuperar lideratges potents per sortir de la situació actual, però **quins tipus de lideratges són més adequats per fer front a aquest canvi d'època?** En la recerca que aquí us presentem ens formulem aquesta pregunta tot centrant-nos en l'anàlisi d'aquells lideratges que tenen a veure amb la *res publica*, entenent que l'esfera pública va més enllà dels poders públics i té a veure amb la col·lectivitat, amb una voluntat d'incidir sobre el bé comú. Parlarem, per tant, de lideratges publicopolítics i de lideratges socials.

D'altra banda, pretenem donar resposta a aquesta pregunta des d'una òptica volgutament generacional. Partim de la base que són les noves generacions, les

nascudes entre finals dels setanta i principis dels noranta, les que hauran de liderar aquest procés. Com veurem, no hi ha una única forma d'entendre el lideratge en l'actual context de canvi i l'objectiu d'aquest treball, justament, és mostrar aquesta pluralitat de visions. Tanmateix, podem identificar alguns elements en comú, propis d'aquestes noves generacions i vinculats a la situació que estem vivint, que ens porten a afirmar que la forma d'entendre el lideratge avui té ben poc a veure amb el lideratge heroic propi de temps passats. La gravetat del moment requereix formes de liderar que vagin força més enllà de la simple gestió. Al mateix temps, el lideratge autoritari perd adeptes, igual que el lideratge individual, en favor de conceptes com lideratge col·lectiu, lideratge col·laboratiu o lideratge facilitador. Les noves generacions aposten per fer front al nou escenari bé a través d'un lideratge emprenedor, que s'anticipi als canvis, o bé mitjançant un lideratge transformacional, que sigui capaç de transformar la realitat actual i construir-ne una de nova. Ens diuen que no només calen persones que catalitzin i condueixin aquests canvis, sinó que, sobretot, calen noves formes d'organització social i política que responguin a aquesta nova realitat, que s'articulin en xarxa, que desenvolupin aquelles habilitats i formes de fer pròpies dels nous temps i que siguin capaces de generar accions, propostes, protestes i respostes davant d'una nova societat que canvia a un ritme vertiginós. De fet, el mateix concepte de «lideratge» és permanentment qüestionat, tot evidenciant que, molt probablement, el canvi social no vindrà de la mà de líders carismàtics amb noms i cognoms. L'esperança de les noves generacions sembla ser que resideix més en la capacitat d'agència (col·lectiva) de múltiples persones anònimes actuant conjuntament a través d'organitzacions de canvi social, moviments i mobilitzacions.

En el document que teniu a les mans hi analitzarem, a través dels ulls i la veu de joves activistes, les noves maneres de concebre i practicar el lideratge social i públicopolític. Més concretament, veurem com es posicionen aquests joves enfront de l'actual moment de canvi, quines han estat les seves trajectòries vitals, com entenen el lideratge i, sobretot, com n'és de complex i plural tot plegat.

## **ALGUNES NOCIONS SOBRE LIDERATGE I CRISI**

Abans d'entrar a detallar els interrogants que pretenem respondre i la forma com abordarem aquestes preguntes, permeteu-nos que fem un breu repàs de la literatura

produïda recentment sobre el mateix concepte de lideratge i la seva utilitat per fer front a l'actual situació de crisi. Revisarem les diferents estratègies de lideratge que es proposen a la literatura per a situacions de canvi i apuntarem diferents maneres de concebre la forma com s'exerceix el lideratge. Presentem aquests antecedents teòrics ja que treballarem i dialogarem amb ells al llarg de la recerca que aquí exposem.

## **La funció del lideratge en temps de crisi**

Àngel Castiñeira i Josep M. Lozano, en el seu llibre *El poliedre del lideratge* (2012), ens parlen de dues definicions de lideratge: una per a moments de creació i una altra per a moments d'adaptació. La primera, diuen, és útil per a moments de certa estabilitat i requereix tres elements imprescindibles i interconnectats: el líder (individu), la visió (projecte) i els seguidors (relacions). Aquesta primera definició entén que el lideratge és quelcom més que un líder, és un procés a través del qual el líder, que té unes determinades capacitats i habilitats personals, construeix una visió sobre com vol que sigui el futur i aconsegueix que la resta de membres —de l'organització o de la societat— comparteixin aquest projecte i segueixin les seves directrius. Per tant, més enllà del líder i les seves qualitats, el lideratge s'entén també des de la missió que es persegueix i des de les relacions entre el líder i la resta de membres d'una organització.

La segona definició de lideratge que ens proposen aquests autors és aplicable a situacions de crisi, risc o amenaça, i té a veure amb el que ells anomenen un «repte adaptatiu». En contextos d'incertesa com l'actual, argumenten, el lideratge no hauria de consistir a aportar una visió, sinó a fer veure a la resta de membres de l'organització la naturalesa del canvi que estem vivint per tal de provocar un procés d'adaptació a aquesta nova realitat. Aquesta forma d'entendre el lideratge té a veure amb l'adopció de nous valors, amb la necessitat de reinventar-se i amb la capacitat de les organitzacions per prosperar en un futur que no pot ser previst. És llavors quan entren en joc conceptes com el lideratge distribuït o en xarxa i valors com el diàleg i la cooperació.

En ambdues definicions el concepte de lideratge va associat a la idea de canvi, a la conducció del futur. En el primer cas, el lideratge serveix per generar una visió, un



projecte col·lectiu de millora i, per tant, de canvi. En el segon cas, la societat és qui canvia i el lideratge esdevé necessari per adaptar-se a una nova situació. Ara bé, en contextos de crisi com l'actual, en què el nivell d'incertesa és tan elevat, ens hem de resignar a adaptar-nos als canvis sobrevinguts o hem de buscar la nostra capacitat d'agència, com a societat, per incidir en la magnitud i les característiques d'aquest canvi? És a dir, podem pensar en un lideratge que ens porti a transformar la nova realitat? Podem intentar canviar aquesta realitat a partir d'una visió de futur, fins i tot en un context d'incertesa, o hi hem de renunciar?

En el mateix llibre, Àngel Castiñeira i Josep M. Lozano ens parlen de cinc possibles estratègies de lideratge per fer front a processos de canvi accelerats: gestió, resiliència, adaptació, anticipació i transformació. Les podem resumir de la següent manera:

- **Gestió:** un lideratge que es doti dels recursos necessaris per aportar les solucions tècniques més adequades als reptes actuals.
- **Resiliència:** un lideratge que fomenti la resistència a les adversitats actuals, que sigui capaç d'evitar que els canvis ens canviïn a nosaltres.
- **Adaptació:** un lideratge capaç d'analitzar la realitat i promoure un procés d'adaptació al nou escenari.
- **Anticipació:** un lideratge emprenedor, que s'avanci als canvis que s'estan produint i que s'arrisqui i aporti respostes innovadores.
- **Transformació:** un lideratge que promogui una reinvençió profunda, que sigui capaç de transformar la realitat actual i construir-ne una de nova.

Com hem advertit anteriorment, la naturalesa i la complexitat dels problemes actuals requereixen noves respostes que vagin més enllà de les solucions tècniques que hem anat desenvolupant en el passat. Tot apunta que necessitem alguna cosa més que una bona gestió. En aquest sentit, una primera estratègia seria la resiliència, que pretendria superar la destrucció que estan provocant els canvis actuals tot preservant la nostra manera de ser, els nostres valors. És a dir, intentant que els canvis no ens canviïn a nosaltres. Aquest tipus de resposta requeriria un lideratge que fes front al conformisme i al desànim.

Una altra estratègia seria la d'acceptar que els canvis es produeixen. Acceptar que vivim en una nova realitat i, en conseqüència, mirar d'adaptar-nos a aquest nou

escenari. A diferència de l'estratègia resilient, en aquest cas centràriem els esforços de lideratge a modificar-nos a nosaltres mateixos, la nostra consciència, els nostres valors i les nostres formes de fer per tal d'adaptar-nos al nou escenari.

L'adaptació acostuma a ser una estratègia reactiva, cosa que la diferencia de la següent estratègia, l'anticipant, que és de caràcter proactiu. En aquest cas, apostaríem per una reinvençió a partir de la nostra intuïció. Entenem que els canvis que han de venir poden ser una oportunitat i intentem anticipar-nos-hi. El lideratge anticipant és, per tant, un lideratge emprenedor.

Per últim, la darrera de les estratègies es diferencia de les anteriors perquè, tot i ser de caràcter proactiu, com l'anticipació, aspira a transformar la realitat, a canviar el context. Totes les altres estratègies posen l'atenció en com ens comportem nosaltres davant dels canvis que estem vivint: fem tot el possible perquè els canvis no ens afectin, ens adaptem als canvis de forma reactiva o ens hi anticipem. Per contra, l'estratègia transformadora pretén ser un agent actiu d'aquest canvi, pretén provocar el canvi i conduir-lo d'acord amb la nostra voluntat. En aquest darrer cas, per tant, qüestionem la mateixa naturalesa del canvi i ens proposem intervenir en la creació del nou context.

## **Com liderar en temps de crisi**

Goleman (2000), que defineix el lideratge com la «capacitat d'una persona o d'un grup per crear el seu propi futur», diu que allò que realment defineix a un líder efectiu és la seva capacitat per obtenir resultats. Més enllà de quina sigui la funció del lideratge, i per tant els tipus de resultats esperats, ens preguntem: de què depèn que el lideratge (o el líder) sigui capaç d'obtenir resultats? Goleman ens diu que depèn de la intel·ligència emocional dels líders i, més concretament, de la forma com s'exerceix aquest lideratge. Ens parla de sis estils de lideratge diferents:

- **Autoritari (*fes el que et dic!*):** pretén que la resta de l'organització compleixi les tasques que ordena el líder de forma immediata i per això aquest dóna ordres concretes i precises. És un lideratge coercitiu que, al mateix temps, ofereix seguretat perquè les directrius solen ser clares. Es considera que pot

ser un lideratge adequat per a situacions d'emergència o de crisi en què cal reaccionar amb immediatesa.

- **Visionari (*vine amb mi*):** gira al voltant d'una imatge clara sobre com es vol que sigui el futur i pretén que el conjunt de l'organització comparteixi aquesta mateixa visió. Tot i que té un punt de carismàtic, aquest estil de lideratge es basa en la construcció d'un objectiu comú, capaç de generar mobilització. Es recomana aquest lideratge quan el canvi requereix una nova visió, quan és necessària una direcció clara i/o en situacions de transició importants en les quals cal una elevada motivació i implicació del conjunt de l'organització.
- **Afiliatiu (*les persones primer*):** es basa en l'establiment d'un bon clima de relació mitjançant la construcció de llaços emocionals entre els membres de l'organització i potenciant un ambient agradable i harmònic. Es recomana aquest estil de lideratge quan es necessita salvar les diferències entre els membres d'una organització, motivar-los davant de situacions crítiques o enfortir les seves relacions.
- **Democràtic (*i tu què en penses?*):** se sustenta en la idea que les decisions de l'organització han de ser preses de forma conjunta. Per tant, consisteix a fer participar el conjunt de l'organització en les seves pròpies decisions. Aquest lideratge és útil en situacions d'incertesa, quan no està clar cap on anar. Al mateix temps, és una forma de lideratge adequada tant quan es vol arribar a un acord amb els membres de l'organització com quan el que es pretén és aconseguir una elevada implicació seva.
- **Timoner (*fes com jo*):** en aquest cas el líder fixa uns objectius desafiadors i estimulants i pretén que la seva organització el segueixi. És un lideratge de caràcter exemplificatiu, en què el líder s'utilitza a ell mateix com a exemple a seguir. És un estil especialment útil quan els membres de l'organització estan motivats i capacitats, però necessiten algú que marqui el rumb.
- **Coach (*prova això*):** és un tipus de lideratge que busca que els membres de l'organització desenvolupin les seves pròpies capacitats. Es tracta d'un lideratge facilitador a través del qual es pretén establir ponts entre els objectius de l'organització i els seus propis membres, tot generant un procés d'apoderament dels membres.

Recentment diversos opinadors apunten cap a la necessitat d'un lideratge fort per sortir de la crisi econòmica. Tanmateix, la crisi de la democràcia que acompanya

la crisi econòmica fa que sigui difícil pensar que un lideratge autoritari és el més adequat en el moment actual. En tot cas, molts dels que avui en dia aposten per un lideratge fort ho plantegen des d'un estil timoner, és a dir, reclamen un líder que marqui el rumb però que, al mateix temps, sigui honest i exemplificatiu, no autoritari. En aquests dos tipus de lideratge (autoritari i timoner), el líder, que sol ser entès individualment, hi fa un paper molt important a l'hora de prendre la iniciativa i marcar les directrius, si bé en el primer cas ho fa per imposició i en el segon ho fa per acceptació dels seus seguidors.

El lideratge visionari, tot i que també posa l'accent en el paper del líder a l'hora de construir la visió de futur, es basa en un tipus de relacions menys verticals. En aquest cas el líder ha de convèncer, ha d'actuar com un catalitzador i ha de generar una certa empatia per tal de poder desenvolupar la seva visió. També el lideratge afiliatiu se sustenta en unes relacions empàtiques, però aquest no està orientat a una nova visió de futur, sinó a la pròpia motivació dels membres d'una organització enfront de situacions crítiques o de desànim col·lectiu.

Per últim, els lideratges democràtic i *coach* consideren que cal posar el pes del lideratge en les bases de l'organització —o de la societat— i, per tant, renuncien als estils de lideratge més forts i personalistes. En el primer cas, es pretén democratitzar les relacions, tot fent participar el conjunt de l'organització en la presa de decisions. En el lideratge *coach*, en canvi, s'aposta per facilitar l'apoderament de la ciutadania, tot provocant que aquesta desenvolupi certes capacitats per fer front a l'actual situació. En tots dos casos l'estil de lideratge que es proposa podria donar resposta a la crisi democràtica que hem comentat anteriorment.

Aquests sis estils ens mostren que, en l'exercici del lideratge, hi ha diferents maneres de concebre les relacions, tant entre els membres d'una organització com entre les bases d'una organització i els seus líders. Segons Goleman, però, els lideratges més efectius són aquells que no es conformen únicament amb algun d'aquests estils, sinó que són capaços d'adaptar el lideratge en funció de la tasca o del moment. Per tant, no és que hi hagi un estil millor que un altre, sinó que es tractaria de saber aplicar el més convenient en cada moment, depenent de les circumstàncies, els objectius i el context. En aquest sentit, ens preguntem: quins estils de lideratge caldria prioritzar a Catalunya en un moment com l'actual?

## OBJECTIUS I ESTRUCTURA DE LA PUBLICACIÓ

Emmarcat en el context que acabem de descriure, el document que teniu a les mans presenta els resultats d'un projecte de recerca impulsat per la Fundació Jaume Bofill i dut a terme per l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (IGOP) de la Universitat Autònoma de Barcelona<sup>1</sup>. Sense pretendre ser una recerca representativa (en termes quantitatius) dels diferents estils de lideratge a Catalunya, s'estudien amb profunditat les trajectòries i les característiques d'una selecció de nois i noies que han tingut un paper significatiu en diferents projectes i organitzacions socials i polítiques que, al nostre entendre, poden tenir un paper rellevant a l'hora d'articular les noves formes de fer que aquest canvi d'època ens demanda.

Més concretament, a través d'aquest projecte de recerca preteníem donar resposta a dues grans preguntes de fons:

- a) Quins factors expliquen les noves trajectòries del lideratge social i polític a Catalunya?
- b) Què caracteritza els «nous» lideratges socials i polítics de la Catalunya actual?

El projecte pren com a univers d'anàlisi els i les joves que s'han beneficiat del programa Ordit, un programa d'acompanyament, aprenentatge i intercanvi orientat a enfortir la capacitat d'actuació i lideratge de persones joves vinculades a processos d'acció col·lectiva i organitzacions no governamentals del país. Des de l'any 2007, la Fundació Jaume Bofill i l'IGOP han impulsat conjuntament onze edicions d'aquest programa, la darrera el passat mes de desembre de 2013<sup>2</sup>.

Som ben conscients que l'univers d'anàlisi escollit representa només una part molt concreta dels nous lideratges esdevinguts a Catalunya en els darrers anys, ja que els criteris i els procediments de selecció dels joves que han participat al programa Ordit tampoc pretenien buscar representativitat, sinó que partien de certes premis-

1. Podeu trobar l'estudi complet i els detalls de la metodologia utilitzada a la pàgina web de la Fundació Jaume Bofill <<http://www.fbofill.cat>> i a la pàgina web del projecte <<http://igop.uab.cat/recerca/repensant-els-lideratges>>

2. En l'estudi que presentem en aquest treball s'han analitzat les deu edicions del programa Ordit dutes a terme entre els anys 2007 i 2012.

ses que impliquen finalment un cert biaix. La nostra recerca, per tant, tampoc pot pretendre buscar la representativitat de l'univers d'anàlisi, sinó la significativitat de les persones i les organitzacions implicades. Per donar resposta a les preguntes que acabem de plantejar hem utilitzat la següent estratègia metodològica. En primer lloc, hem distribuït un qüestionari en línia a les 124 persones que han passat per les edicions del programa Ordit que eren objecte del nostre estudi, fet que ens ha permès copsar quantitativament els trets comuns de les diferents trajectòries vitals d'aquestes persones i la seva concepció tant sobre el context present com sobre la forma d'entendre el lideratge social i polític avui. Els resultats del qüestionari ens han permès identificar i caracteritzar diferents perfils de lideratge. En segon lloc, hem realitzat setze entrevistes semiestructurades a una selecció de persones que formaven part també d'aquest col·lectiu que ha passat pel programa Ordit amb l'objectiu d'aprofundir en els diferents arguments de forma qualitativa.

Hem convertit cinc d'aquestes entrevistes en relats de vida per tal de mostrar, de primera mà, la veu d'una mostra significativa de persones que exemplifiquen la diversitat de trajectòries vitals que podem trobar avui a Catalunya. També mostrem la forma com aquests joves activistes entenen el lideratge avui, una visió que complementem amb les reflexions de cinc joves més. Per tant, reproduïm en primera persona la veu de deu dels activistes socials i polítics que han passat pel programa Ordit. Per últim, hem seleccionat cinc de les persones que els participants al programa Ordit han citat com a referents i els hem demanat també una petita reflexió al voltant del lideratge en l'actual moment de canvi.

Prenent com a exemple el llibre *Fragilidades vecinas* (Subirats, 2006), hem apostat per un enfocament polifònic a l'hora de mostrar els resultats de la nostra recerca per intentar reflectir la complexitat del fenomen estudiat. Com apunten Castiñeira i Lozano (2012: 10), el lideratge té avui una caracterització polièdrica i permet especialitzacions i aproximacions molt diferents. Tenint en compte l'elevat grau d'incertesa del moment que ens ha tocat viure i, per tant, la dificultat d'identificar el «bon» lideratge per afrontar-lo. I tenint en compte també la diversitat i els matisos en les formes d'entendre el lideratge que hem descobert en la nostra recerca, creiem que la millor manera de mostrar aquesta gran complexitat és facilitant al lector/a diferents arguments i diferents veus com a peces separades d'un trencaclosques per tal que sigui el mateix lector/a qui es configuri la seva pròpia visió sobre quins són —o quins haurien de ser— els nous lideratges per a aquesta nova època.

Així, us presentem una mena de text coral articulats a partir de l'anàlisi de la mostra estudiada, una combinació de biografies narrades i reflexions sobre els lideratges en el moment actual, i la nostra pròpia síntesi a tall de conclusions.

## BIOGRAFIES I REFLEXIONS SELECCIONADES

Les biografies narrades i les reflexions que us oferim, sense pretendre ser representatives, volen ser un reflex de la diversitat de formes d'entendre el lideratge social i polític a la Catalunya present. Al mateix temps, també volen exemplificar com diferents trajectòries de vida, amb elements comuns però també amb moltes especificitats contextuais, han conduït a la creació de nous activistes socials i polítics. Les persones que hem seleccionat per mostrar aquesta varietat han estat escollides segons la significativitat de cadascuna d'elles, i al mateix temps hem volgut fer una tria el més equilibrada possible. Així, el resultat d'aquesta tria no només són deu veus que entenen el lideratge de forma diferent i/o que el viuen des de posicions diferents, sinó que també són deu veus de diversos punts del territori català, homes i dones, amb diferent procedència i que formen part d'organitzacions socials i polítiques de diferent naturalesa. Entre les persones seleccionades, doncs, hi trobem dos membres de partits tradicionals d'àmbit nacional (CiU i ICV-EUiA), un activista antiracista, un activista ecologista, un analista present en els debats dels *media*, una representant d'un dels principals sindicats de Catalunya (CCOO), una regidora d'una candidatura alternativa d'àmbit municipal, un membre d'un ateneu, un membre dels Minyons Escoltes i Guies de Catalunya, i el director d'una organització del tercer sector social que treballa en l'àmbit comunitari.<sup>3</sup>

Amb això volem mostrar també que el lideratge social i polític s'esdevé avui en dia en diferents àmbits i múltiples escales: des de l'àmbit ambiental fins a l'àmbit social, des de la política institucional fins al tercer sector i els mitjans de comunicació, des del projecte concret d'una comunitat de barri fins al projecte nacional que vol construir un nou país. Entendre que els processos de canvi social tenen lloc en diferents àmbits i en múltiples escales és un primer pas que resulta clau per comprendre a què ens referim quan parlem de lideratge a la Catalunya del segle XXI.

.....

**3. Nota important:** en el moment de fer les entrevistes, les persones seleccionades exercien aquesta responsabilitat o càrrec.

La primera narració biogràfica és la de l'**Elisenda Alamany**, regidora de l'Altraveu a Castellar del Vallès. El seu relat ens mostra noves formes de fer política des del municipalisme alternatiu. Posa l'accent en la política de proximitat i exemplifica, a través d'un projecte col·lectiu, una voluntat de liderar el canvi social des de la ciutadania i els moviments de base, utilitzant les institucions públiques com un espai més des d'on treballar per a la transformació social. Segueix la reflexió d'en **Pol Guardis**, un activista ecologista que es mostra molt distant de les institucions públiques i que ens parla de la necessitat de posar l'accent en el bé comú per fer front a la individualitat del capitalisme. S'afegeix a aquestes reflexions el comentari d'en **David Fernández**, diputat de la CUP al Parlament de Catalunya.

La següent narració és la de la **Marta Pascal**, vigatana, diputada de CiU al Parlament de Catalunya i presidenta de la Joventut Nacionalista de Catalunya. La trajectòria de la Marta Pascal ens situa en l'àmbit del lideratge polític des d'un dels grans partits, Convergència Democràtica de Catalunya. Tanmateix, ens parla de la necessitat d'innovar en les institucions i en els partits, de canviar tot allò que no funcioni per adaptar-se als nous temps. Exemplifica un tipus de lideratge timoner i defensa que els líders polítics han de donar exemple, han de ser honestos i han d'actuar sense complexos. A continuació us oferim el punt de vista d'en **Nacho Corredor**, un jove analista d'*El Periódico de Catalunya*, nascut a Santander, que ha impulsat iniciatives com Deba-t.org, BridgingBCN o Foro+Democràcia. No és ni un líder polític ni un líder social, però té bones connexions en tots els àmbits. És un comunicador, opinador i generador de debat que, amb només vint-i-tres anys, freqüenta tertúlies polítiques de diferents mitjans de comunicació i ha organitzat actes amb personalitats com Artur Mas, Jesús Caldera, José Montilla, Oriol Junqueras o Xavier Trias. Defensa que els líders han de ser carismàtics i visibles, i distingeix entre els líders socials, dels quals diu que han de ser reivindicatius, i els líders polítics, que considera que per sobre de tot han de ser responsables. Complementem aquestes dues aportacions amb el comentari d'en **Carles Campuzano**, diputat de CiU al Congrés de Diputats.

Seguim en l'àmbit del lideratge publicopolític amb el relat d'en **David Cid**, secretari d'Acció Política i Moviments Socials d'Iniciativa per Catalunya Verds. Entenent que el lideratge ha de servir per catalitzar processos de canvi, en David Cid ens ofereix una reflexió sobre la necessitat de democratitzar i distribuir el poder, però ho fa des



de la convicció que, per poder canviar les condicions de vida materials de la gent cal actuar des de les institucions públiques. Sumem a aquesta visió les reflexions d'en **Salvador Grané**, comissari de la demarcació de Tarragona dels Minyons Escoltes i Guies de Catalunya, que ens mostra com les institucions de lleure educatiu continuen tenint un paper molt rellevant a l'hora de despertar la consciència cívica dels joves catalans que s'apropen al seu entorn. El comentari el fa la **Dolors Camats**, diputada d'ICV-EUiA al Parlament de Catalunya.

Entrem en l'àmbit del lideratge estrictament social amb la biografia narrada de l'**Héctor Colunga**, director de Mar de Niebla, una associació de Gijón que treballa en l'àmbit de la integració cultural i sociolaboral de persones amb risc d'exclusió. L'Héctor Colunga va viure diversos anys a Sant Boi de Llobregat, on va impulsar diversos projectes des de la Fundació Marianao, una entitat sense ànim de lucre que, des de l'any 1985, desenvolupa projectes socioeducatius al servei de la comunitat. El seu relat ens mostra la importància del context més immediat, el del barri. Exemplifica un tipus de lideratge visionari: el líder ha de definir la visió i la missió en les organitzacions socials. Ens parla d'un lideratge facilitador i de la importància de fer participar la comunitat per poder generar innovació social. Una innovació que, d'altra banda, ell vincula totalment a la transformació social. Segueixen a aquest relat les reflexions de l'**Aina Vidal**, que ens mostra la seva visió des d'una organització social molt més tradicional i institucionalitzada: el sindicat CCOO, on actua com a coordinadora nacional d'Acció Jove. Ens parla del repte que tenen aquestes organitzacions avui en dia després d'haver passat per una època de descrèdit. Defensa que, en el moment actual, si assumeixes una funció de líder social no pots ser només coordinador, sinó que també has de ser dirigent. Complementem aquestes aportacions amb una reflexió sobre el lideratge feta des del camp de l'emprenedoria social. La reflexió la fa l'**Ester Bonal**, pedagoga i directora de Xamfrà, Centre de Música i Escena del Raval.

Acabem amb dues persones de l'àmbit dels moviments socials. En primer lloc, amb la difícil trajectòria de vida de'n **Mostafà Shaimi**. Veí de Salt, ens explica la seva maduració com a activista antiracista, des dels seus orígens al Marroc, passant pel seu procés migratori, fins a implicar-se en diverses entitats de les comarques gironines. Ens parla d'un lideratge apoderador i de la importància de crear consciència i de recuperar el veïnatge i les relacions més directes entre les persones.

Per finalitzar exposem els punts de vista de l'**Arnau Monterde**, de l'Ateneu Candela de Terrassa. Des de la política del moviment, l'Arnau Monterde qüestiona els lideratges clàssics de les formes assembleàries i ens parla de la necessitat de liderar des de la pràctica, fent les coses, i de repartir tant el lideratge com les diferents tasques de les organitzacions de canvi social. La darrera reflexió, des de l'àmbit dels nous moviments socials, l'aporta l'**Ada Colau**, portaveu de la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca.

## **1** Nous lideratges a Catalunya: el cas del programa Ordit



En aquest capítol intentarem respondre a diverses preguntes que ens hem formulat fins ara a partir de l'anàlisi de les trajectòries de vida i les formes d'entendre el lideratge d'una selecció de joves activistes de Catalunya. Per fer-ho, com ja hem avançat, hem dut a terme una recerca per a la qual hem pres com a univers d'estudi els i les joves que han passat pel programa de lideratge i transformació social Ordit, impulsat des de l'any 2007 per la Fundació Jaume Bofill i l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (IGOP).

Les persones que han passat pel programa Ordit són, per definició, joves activistes socials i polítics. A cadascuna de les edicions del programa s'ha fet una selecció d'una quinzena de persones que, durant una setmana, comparteixen vivències, reflexionen sobre lideratge i transformació social, debaten, intercanvien experiències, participen en tertúlies amb diverses persones compromeses social o políticament... Justament el pas pel programa Ordit fa que aquests joves siguin d'especial interès per respondre a les preguntes que ens formulem en aquest treball. Són joves de la *generació Y*, són actius i, a més, han tingut l'oportunitat de debatre i reflexionar al voltant de dues qüestions centrals en aquesta publicació: el lideratge i la transformació social. Conèixer tant la seva trajectòria com la seva forma d'entendre el lideratge i la seva visió sobre el moment actual ens sembla que és una qüestió rellevant que pot ser de gran utilitat.

Els resultats que mostrem a continuació es basen tant en les respostes d'un qüestionari en línia distribuït entre els 124 joves que han passat pel programa Ordit (2007-2012) com en l'anàlisi de les entrevistes en profunditat fetes a una mostra

de setze d'aquests joves, els quals han estat seleccionats a partir de criteris de significativitat i diversitat.

## **CARACTERÍSTIQUES DELS JOVES DEL NOSTRE ESTUDI**

La selecció dels joves que han participat en el programa Ordit s'ha anat fent a través de diverses «antenes»: persones significatives de l'àmbit social i polític català que han recomanat joves activistes del seu entorn. Així, al mateix temps que la selecció garantia que els participants en el programa eren joves, socialment o políticament compromesos i actius, també produïa un important biaix, doncs es tracta d'una mostra construïda a partir d'unes antenes preseleccionades.

És per això que el primer que volem fer en aquest capítol és mostrar les característiques del nostre univers d'estudi per conèixer com són els i les joves que han participat en el programa Ordit, però també ens serà d'utilitat per caracteritzar —tot i el biaix ja comentat— els joves compromesos i activistes de Catalunya. Com veurem, en alguns aspectes disten força del conjunt de joves catalans. En aquest apartat, doncs, donarem resposta a preguntes relatives a aquests joves tals com: Estan treballant o a l'atur? Quin grau d'estudis han assolit? Pertanyen a alguna organització social? Estan vinculats a partits polítics? On s'ubiquen en l'eix esquerra-dreta? I en relació amb el sentiment català-espanyol? Per quins partits polítics senten més afinitat?

Entrant en matèria, el primer element que destaca és el fet que, en l'actual context generalitzat de crisi social i econòmica, aquests joves es caracteritzen per tenir alts nivells d'ocupació. Aquest aspecte és d'especial importància si tenim en compte que, en aquestes condicions, la població jove és un col·lectiu especialment vulnerable. Així, mentre la taxa d'atur juvenil a Espanya és del 53,2%, entre els i les joves del nostre estudi únicament hi ha el 6,1% d'aturats.

De les 82 persones que han respost el qüestionari, la gran majoria està treballant: el 74,4% són assalariats i el 12,2% són autònoms (taula 1). Tot i això, cal destacar que en les setze entrevistes en profunditat fetes hi hem pogut detectar, de forma bastant generalitzada, que tot i ser joves ocupats, en molts casos ho són amb unes importants condicions de precarietat laboral.

**Taula 1.**  
**Situació laboral**

Situació laboral	Nre.	%
Assalariat/da	61	74,4%
Aturat/da	5	6,1%
Autònom/a	10	12,2%
Estudiant	2	2,4%
Altres	4	4,9%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100,0%</b>

Font: Elaboració pròpia.

En segon lloc, un altre tret en què coincideixen els i les joves de la nostra recerca és en l'alt nivell d'instrucció que tenen (taula 2). En aquest sentit, de les 81 persones que han respost a aquesta qüestió, el 87,7% té estudis universitaris: concretament el 85,2% té els estudis de llicenciatura i el 2,5% de doctorat, mentre que només el 4,9% té un títol de formació professional i el 7,4% d'estudis de batxillerat.

**Taula 2.**  
**Grau de formació**

Formació	Nre.	%
Doctorat	2	2,5%
Llicenciatura	69	85,2%
Batxillerat	6	7,4%
Formació professional	4	4,9%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100,0%</b>

Font: Elaboració pròpia.

En tercer lloc, els i les activistes socials i polítics es caracteritzen pel fet de formar part —o haver format part— de més d'una organització social i/o política. Concretament destaca l'alta vinculació que mantenen tant amb entitats de l'àmbit socioeducatiu com amb organitzacions de tipus polític (partits polítics, plataformes reivindicatives, etc.). Així, entre les persones de la nostra mostra trobem que el 52,4% han participat en associacions del món socioeducatiu, el 39,0% en entitats de l'àmbit cultural o de

país i el 37,8% en plataformes reivindicatives. Destaquen com a menys participades les associacions veïnals i de defensa del territori —amb el 17,1% i el 15,9% respectivament de les persones que han respost el qüestionari—. En el cas de les associacions de defensa del territori, el fet de ser de les menys presents entre la mostra es pot explicar pel caràcter específic i sectorial d'aquest tipus d'organitzacions. En canvi, en el cas de les associacions veïnals, segurament la baixa participació dels joves en aquestes organitzacions s'explica per un canvi en les formes d'organització social. Segurament els joves tendeixen a ser més actius en les noves formes d'organització social que no pas en aquelles de caràcter més tradicional com poden ser les associacions de veïns i veïnes (taula 3).

**Taula 3.**  
**Tipus d'organització de què formen part<sup>4</sup>**

Tipologia d'organització	Nre.	%
Associació veïnal	14	17,1%
Associació cultural o de país	32	39,0%
Organització de voluntariat social	27	32,9%
Organització ambiental i/o de defensa del territori	13	15,9%
Organització de l'àmbit socioeducatiu	43	52,4%
Organització de l'àmbit de la cooperació, pau i desenvolupament	21	25,6%
Organització de l'àmbit de la diversitat i/o inclusió	19	23,2%
Entitat esportiva	22	26,8%
Sindicat	22	26,8%
Partit polític o agrupació d'electors	31	37,8%
Plataforma reivindicativa	32	39,0%

Font: Elaboració pròpia.

D'altra banda, destaca el fet que totes les persones enquestades han afirmat pertànyer —o haver estat— com a mínim a una organització social o política (taula 4). Únicament el 15,9% dels joves que han respost el qüestionari són —o han estat— membres d'un sol tipus d'entitat, mentre que el 84,1% ho són —o ho han estat— de

4. Aquesta pregunta permetia resposta múltiple. El percentatge fa referència al total de persones que han respost la pregunta, 82 persones.



més d'un tipus. Si ens fixem en aquesta darrera dada, es pot afirmar que la majoria de joves de la mostra estan «multiassociats», és a dir, són individus que pertanyen a més d'un tipus d'entitat: el 67% assegura formar part —o haver format part— de més de dues tipologies d'organitzacions i l'11,0% forma —o ha format part— de més de cinc tipus d'organitzacions.

**Taula 4.**  
**Nombre d'entitats de què han format part**

Nombre d'entitats de què han format o formen part	Nre.	%
Cap	0	0,0%
1	13	15,9%
2	14	17,1%
3	17	20,7%
4	14	17,1%
5	15	18,3%
6	5	6,1%
7	3	3,7%
8	0	0,0%
9	1	1,2%
10	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100,0%</b>

Font: Elaboració pròpia.

En quart lloc, els i les joves líders socials i polítics catalans que formen part de la mostra es caracteritzen per definir-se ideològicament en els sectors de l'esquerra del país (taula 5).

Concretament, el 90,2% dels joves que han respost l'enquesta s'han posicionat en els sectors d'esquerra: d'aquests, el 26,8% ha afirmat estar en l'extrema esquerra (1 en l'escala), el 41,46% —que és on hi ha el gran gruix de les respostes— en l'esglaió 2, i el 21,95% en el 3. El 9,8% restant s'ha ubicat en graons centrals. Destaca el fet que no hi ha cap jove que s'hagi ubicat en posicions clarament de dretes —més enllà del sisè graó—. Si fem la mitjana de la posició dels joves de la mostra en l'eix

esquerra-dreta trobem que, en una escala 1-10, se situen, amb un 2,19, bastant més a l'esquerra que el conjunt de la població espanyola, que en el darrer baròmetre del CIS (juliol de 2013) se situava en el 4,67. Tanmateix, és habitual que la població jove se situï més a l'esquerra que la resta de la població. Així, si prenem les dades del darrer baròmetre del CEO (tercera onada 2013) trobem que, en una escala 1-7, els joves se situen en el 2,68 i el conjunt de la població catalana en el 2,91.

**Taula 5.**  
**Posició en l'eix esquerra-dreta**

Eix esquerra-dreta	Nre.	%
1 - esquerra	22	26,8%
2	34	41,5%
3	18	22,0%
4	5	6,1%
5 - centre	2	2,4%
6	1	1,2%
7	0	0,0%
8	0	0,0%
9 - dreta	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100,0%</b>

Font: Elaboració pròpia.

En cinquè lloc, els i les joves activistes del programa Ordit es defineixen majoritàriament com a catalanistes, molt per sobre d'altres opcions mixtes o més espanyolistes (taula 6). En aquest sentit, tenint en compte les frases proposades en relació amb el seu sentir català o espanyol, el 78,0% es va ubicar en les opcions més catalanistes, concretament entre les opcions *Em sento més català que espanyol* (el 39%) i *Em sento únicament català* (també amb el 39%). D'altra banda, en les proposicions espanyolistes *Em sento únicament espanyol* o *Em sento més espanyol que català* no hi trobem cap adhesió. En aquest cas, la mitjana de la nostra mostra és de 4,43; una posició més catalanista que la que reflecteix el darrer baròmetre del CEO (tercera onada 2013) tant per al conjunt de la població catalana (3,80) com per als joves catalans (3, 81). A diferència del posicionament en l'eix esquerra-dreta, en què tots els joves enquestats s'han posicionat, en el cas del posicionament en l'eix nacional

trobem el 18,3% dels joves que no se senten identificats amb cap de les afirmacions proposades. Aquest fet contrasta clarament amb el 2,3% de respostes *no sap / no contesta* dels joves enquestats en l'esmentat baròmetre del CEO.

**Taula 6.**  
**Sentiment català-espanyol**

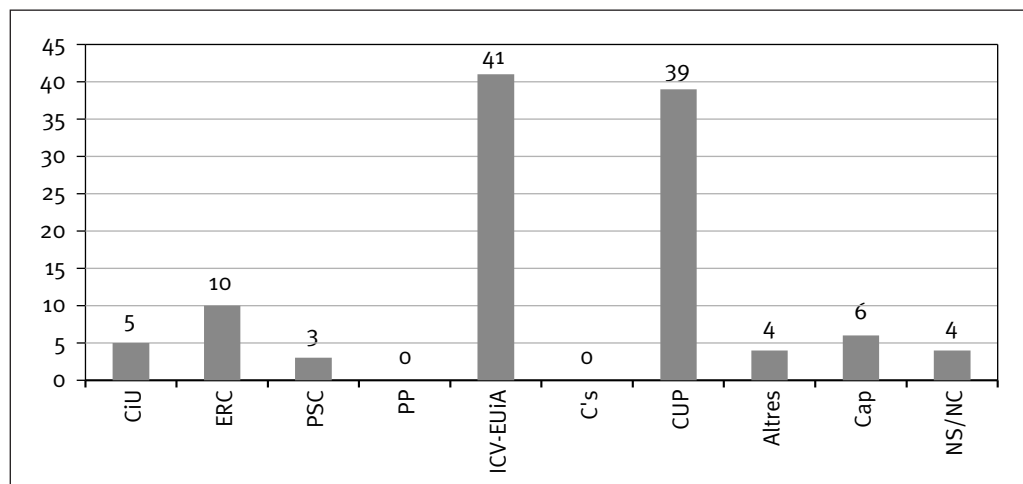
Sentiment català-espanyol	Nre.	%
1 - em sento únicament espanyol	0	0%
2 - em sento més espanyol que català	0	0%
3 - em sento tan espanyol com català	3	3,7%
4 - em sento més català que espanyol	32	39,0%
5 - em sento únicament català	32	39,0%
Cap de les anteriors	15	18,3%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Font: Elaboració pròpia.

La combinació de les dues últimes variables —posició en l'eix nacional i posició en l'eix ideològic—, combinada amb la clivella entre la nova i la vella política que tractarem amb més profunditat al següent apartat, dóna com a resultat una major afinitat, entre els joves de la mostra, amb les formacions polítiques més d'esquerres (ICV-EUiA) i amb les formacions independentistes. En aquest darrer cas amb una sobrerepresentació de l'esquerra independentista alternativa (CUP). Les formacions tradicionalment més grans (CiU i PSC) també són presents a la mostra, però amb menys representativitat, mentre que els partits de lògica espanyolista (PP i C's) no apareixen entre les afinitats polítiques dels joves del nostre estudi. Cal destacar també que una part no menyspreable dels joves manifesta no sentir afinitat per cap formació política (7,3%) i una altra part té afinitat per formacions que actualment no tenen representació parlamentària (4,9%). Al mateix temps, també cal remarcar que moltes de les persones que han contestat el qüestionari han mostrat afinitat per més d'una formació política (37,2%), sent la combinació ICV-EUiA + CUP la resposta que ha obtingut més adhesions (24,4%). Per contra, les afinitats per partits com CiU, PSC o ERC mostren clarament un percentatge més elevat de resposta única.

## Gràfic 1.

### Afinitat a partits polítics<sup>5</sup>



Font: Elaboració pròpia.

I per últim, els i les joves del nostre estudi són majoritàriament actius a les xarxes socials, però no destaquen per tenir un nombre molt elevat de seguidors (taula 7). En aquest sentit, preguntats per les xarxes socials més freqüents, la majoria manifesta tenir entre 100 i 500 seguidors/amics: el 34,2% en el cas de Twitter, el 37,0% a Facebook i el 35,3% a LinkedIn. En termes generals, la xarxa més utilitzada és Facebook (en què hi ha el 18,5% dels joves que manifesten tenir més de mil amics) i la menys emprada és LinkedIn (el 35,3% afirma no utilitzar-lo).

En síntesi, doncs, podem afirmar que els i les joves del nostre estudi estan altament formats, estan ocupats, són multiassociats, participen sobretot en organitzacions socioeducatives i polítiques, se situen molt a l'esquerra en l'eix ideològic, són catalanistes i fan ús de les xarxes socials, tot i que la gran majoria no té un nombre de seguidors/amics molt elevat.

.....  
**5.** La pregunta sobre afinitat política permetia resposta múltiple. Les dades reflecteixen el nombre absolut de respostes per a cada formació política.

**Taula 7.**  
**Xarxes socials**

	Twitter		Facebook		LinkedIn	
	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%
No l'utilitzo	12	15,8%	9	11,1%	24	35,3%
Menys de 100	14	18,4%	5	6,2%	15	22,0%
Entre 100 i 500	26	34,2%	30	37,0%	24	35,3%
Entre 500 i 1.000	14	18,4%	22	27,2%	4	5,9%
Més de 1.000	10	13,2%	15	18,5%	1	1,5%
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

Font: Elaboració pròpia.

## ENTRE LA NOVA I LA VELLA POLÍTICA

Una de les qüestions que ens interessava especialment en aquesta recerca era veure la possible relació entre els estils —o la forma d'entendre— de lideratge d'aquests joves i la emergent clivella de la política catalana entre vella i nova política. Per conèixer el posicionament d'aquests joves en aquest nou eix hem utilitzat dues preguntes: en primer lloc els hem preguntat sobre qui havia de liderar les respostes a les necessitats col·lectives en l'actual context de crisi, i la segona pregunta feia referència directament a la seva afinitat política.

Pel que fa a la primera de les qüestions, trobem que la gran majoria dels joves activistes socials i polítics consideren que és necessari un treball conjunt entre la societat civil i els partits polítics per tal de donar resposta a les necessitats col·lectives (taula 8). D'aquesta manera, el 72% de les persones enquestades han afirmat que els partits polítics i la societat civil haurien d'actuar conjuntament creant xarxes horitzontals que fossin agents de canvi per a la resolució dels afers col·lectius. Aquesta dada destaca especialment si la posem en relació amb aquelles opcions que atorguen un rol preponderant als partits polítics per davant de la societat civil, que únicament representen el 13,4%; o amb aquelles partidàries d'atorgar únicament a la societat civil organitzada, al marge dels partits polítics, l'agència de canvi per a la resolució dels problemes col·lectius (que representen el 7,3%).

**Taula 8.****Partits polítics i societat civil**

Partits polítics i societat civil	Nre.	%
Els partits polítics, al marge de la societat civil organitzada, tenen tota la responsabilitat en la resolució dels problemes col·lectius	1	1,2%
Els partits polítics tenen la responsabilitat institucional en la resolució dels problemes col·lectius, però han d'estar en contacte amb la societat civil organitzada	5	6,1%
Els partits polítics haurien de crear i liderar xarxes amb organitzacions de la societat civil per a la resolució dels problemes col·lectius	5	6,1%
La societat civil i els partits polítics haurien d'actuar conjuntament, creant xarxes horitzontals que fossin agents de canvi per a la resolució dels problemes col·lectius	59	72,0%
La societat civil organitzada, al marge dels partits polítics, ha de ser el principal agent de canvi per a la resolució dels problemes col·lectius	6	7,3%
Altres	6	7,3%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100,0%</b>

Font: Elaboració pròpia.

Cal destacar que fins i tot en els casos en què s'aposta per un rol preponderant dels partits polítics hi ha un reconeixement explícit al fet que aquests, o bé han d'estar en contacte permanent amb la societat civil organitzada, o bé han de crear i liderar xarxes amb organitzacions de la societat civil per a la resolució dels problemes col·lectius. Sembla evident, i això també ho hem constatat en les entrevistes en profunditat que hem fet, que les noves generacions creuen que el lideratge dels processos de canvi que estem vivint no el pot dur a terme cap actor en solitari i que, en tot cas, la societat civil està guanyant un protagonisme cada cop més gran tant a l'hora de plantejar i generar debat sobre el model de societat com a l'hora d'implementar solucions davant de les conseqüències de la crisi. Les accions de mediació contra els desnonament que ens explicà l'Eduard Baches, portaveu de la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca de Lleida, el debat i les pràctiques d'innovació social generades al voltant de l'Ateneu Candela de Terrassa i relatades per l'Arnau Monterde o la transformació social que provoquen els projectes de la Fundació Marianao a Sant Boi de Llobregat i de Mar de Niebla a Gijón, ambdós relatats per l'Héctor Colunga, són clars exemples de pràctiques desenvolupades des de la societat civil capaces de generar respostes per a les noves demandes socials.

Al mateix temps, tant els joves vinculats a formacions polítiques de caràcter més tradicional (CiU i ICV-EUiA) com els vinculats a les noves formacions amb representació (CUP i municipalisme alternatiu) reconeixen que cal establir noves formes de relació entre les institucions públiques, les formacions polítiques i les organitzacions de la societat civil (moviments socials, organitzacions del tercer sector, etc.). Pràcticament en totes les entrevistes apareix el 15M com un moment clau a partir del qual es fa evident que cal reconceptualitzar i reformular aquestes formes de relació entre la ciutadania i els poders públics per avançar cap a noves fórmules més democràtiques, més obertes, més transparents i que atorguin una major centralitat a la societat civil.

El 15M i el lema del «No ens representen» han generat un gran impacte tant en les organitzacions polítiques com en les socials. Persones com en David Cid (ICV), l'Aina Vidal (CCOO) o la Gemma Botines (UGT) evidencien el repte que suposa aquest nou paradigma per a les organitzacions més tradicionals (partits i sindicats). Al mateix temps, però, els relats de l'Arnau Monterde (Ateneu Candela de Terrassa), de l'Eduard Baches (Plataforma d'Afectats per la Hipoteca) o de l'Elisenda Alamany (Altraveu de Castellar del Vallès) posen de manifest que el 15M transforma i qüestiona, també, les formes tradicionals de l'assemblearisme i de la política del moviment.

Ningú no discuteix que calen respostes davant de la crisi democràtica que va posar de manifest el 15M i, al mateix temps, tothom s'ha sentit interpel·lat per aquesta mobilització. Entre les persones que hem entrevistat hi trobem des de joves que han estat molt actius en el marc del 15M fins a persones que s'ho han mirat des de la distància. Però, en qualsevol cas, es tracta d'una mobilització que no ha deixat indiferent ningú. Fins i tot les postures més distants, com la d'en Nacho Corredor, identifiquen la importància que tenen avui en dia els moviments socials, si bé en Nacho distingeix clarament entre els partits polítics i les institucions, ja que els primers, al seu entendre, són els que han de governar i s'han de dotar de lideratges responsables, mentre que els moviments socials han d'exercir un rol de protesta i requereixen lideratges reivindicatius.

La segona pregunta del qüestionari que ens permet ubicar els joves del nostre estudi en la clivella nova/vella política és la que fa referència a la seva afinitat política (gràfic 1 i taula 9). Preguntats sobre la seva afinitat amb els diferents partits polítics, trobem una distribució bastant equilibrada entre els afins a partits tradicionals (CiU, ERC,

PSC, ICV-EUiA), els que es troben en posicions intermèdies (ICV-EUiA + CUP, ERC + CUP, ICV-EUiA + ERC + CUP) i els que aposten per altres formacions polítiques (CUP i formacions extraparlamentàries). Tot i que l'afinitat per partits tradicionals continua sent majoritària, cal destacar que si sumem els que tenen afinitat per altres formacions, els que no tenen afinitat ni simpatia per cap formació política i els que, tot i mostrar afinitat per algun partit tradicional, també mostren afinitat per alguna altra formació, aleshores ens situem amb el 62,9% dels joves enquestats que qüestionen les formacions tradicionals i/o que estan oberts a altres formacions polítiques.

### **Taula 9.** **Afinitat a partits polítics**

	<b>Nre.</b>	<b>% (del total)</b>
Partits tradicionals	29	37,2%
Combinació de partits tradicionals + altres formacions	25	32,1%
Altres formacions	18	23,1%
No tinc afinitat ni simpatia per cap formació política	6	7,7%
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

Font: Elaboració pròpia.

Les dades evidencien que, almenys entre els joves del nostre estudi, la clivella entre la vella i la nova política s'ha fet un lloc en l'arena política catalana. Al mateix temps, és ja inqüestionable, perquè es reconeix des de pràcticament tots els sectors polítics i socials, que la nostra democràcia està entrant en un nou escenari en el qual els partits polítics ja no poden actuar sols, sinó que han de buscar i articular noves formes de relació amb la ciutadania en general i amb els diferents actors de la societat civil en particular.

## **TRAJECTÒRIES DE VIDA**

Ens interroguem a continuació sobre els factors que han fet emergir la consciència cívica en els joves activistes de l'anomenada *generació Y*. D'on provenen aquests joves activistes? Quines característiques tenen les seves famílies d'origen? A quin



tipus d'escola han anat? De petits, han estat vinculats a esplais o agrupaments escoltes? Tenen referents? Quins són? Com els han condicionat els diferents moments i esdeveniments històrics de la seva generació?

En primer lloc, relacionat amb l'àmbit familiar, és interessant tenir en compte tres factors que ens poden ajudar a ubicar els orígens dels i les joves activistes socials i polítics de Catalunya: el lloc de naixement del pare i la mare, el seu grau de formació i la participació de la família en organitzacions socials, culturals i polítiques.

El primer element que cal remarcar és que més de la meitat dels joves enquestats (52,4%) pertanyen a famílies en què almenys un dels dos progenitors prové de fora de Catalunya. En el 22% dels casos, a més, són tots dos progenitors els que són originaris de fora de Catalunya, amb un ampli predomini dels que provenen de la resta de l'Estat espanyol. Així, tant en les famílies amb progenitors de procedència mixta com en les famílies en què els dos progenitors són originaris de fora de Catalunya, els casos en què els progenitors són de fora de l'Estat espanyol són molt minoritaris. Destaca, per últim, que el 26,8% dels enquestats provenen de famílies mixtes en les quals un progenitor és nascut a Catalunya i l'altre en alguna altra comunitat autònoma de l'Estat espanyol.

Troblem aquí, per tant, un primer tret diferencial amb els lideratges socials i polítics de la Catalunya precrisi. Si bé els líders socials i polítics que emergeixen a Catalunya entre finals del franquisme i l'inici del segle XXI provenen majoritàriament, tot i que no únicament, de famílies amb els dos progenitors d'origen català, en el cas dels joves activistes de la *generació Y* hi ha un predomini de famílies en què almenys un dels dos progenitors no és d'origen català. Al mateix temps, tot i que encara amb una presència minoritària, van guanyant protagonisme els joves activistes que provenen de famílies en què un o els dos progenitors tenen el seu origen fora de l'Estat espanyol.

En segon lloc, els resultats de l'enquesta evidencien que els i les joves activistes, en general, provenen de famílies amb uns nivells d'estudis alts, especialment pel que fa als pares (taula 11). En aquest sentit, el 40,24% dels pares i el 29,26% de les mares tenen estudis universitaris i només el 7,31% dels pares i el 8,53% de les mares no tenen estudis. Amb tota probabilitat aquest també és un factor diferencial entre les famílies dels líders socials de la Catalunya precrisi i les dels joves de la *generació Y*.

**Taula 10.**  
**Tipus de família segons origen dels progenitors**

Origen dels progenitors	Nre.	%
Els dos són d'origen català (CAT)	39	47,6%
Els dos són de la resta de l'Estat espanyol (REE)	14	17,1%
Els dos són de fora de l'Estat espanyol (FEE)	4	4,9%
Procedència mixta REE-CAT	22	26,8%
Procedència mixta FEE-CAT	1	1,2%
Procedència mixta FEE-REE	2	2,4%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Font: Elaboració pròpia

Un altre element que cal valorar és el fet que, si bé no s’observen grans diferències de nivell d’instrucció per raó de gènere en el tram d’estudis primaris, la diferència va augmentant a mesura que s’incrementa el grau de formació. Així, per exemple, en el cas dels nivells intermedis, el tant per cent de mares amb estudis és superior al de pares: batxillerat (8,5% pares i 12,2% mares) i formació professional (12,2% pares i 17,1% mares). En canvi, en els trams més alts aquesta diferència es decanta significativament a favor dels pares, fins a arribar gairebé als onze punts de diferència percentual entre els pares i les mares que tenen estudis universitaris.

**Taula 11.**  
**Grau de formació del pare i la mare**

	Formació pare		Formació mare	
	Nre.	%	Nre.	%
Estudis universitaris	33	40,2%	24	29,3%
Batxillerat	7	8,5%	10	12,2%
Formació professional	10	12,2%	14	17,1%
Educació bàsica obligatòria	26	31,7%	27	32,9%
Sense estudis	6	7,3%	7	8,5%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100,0%</b>	<b>82</b>	<b>100,0%</b>

Font: Elaboració pròpia.

Un tercer element destacable en relació amb l'entorn familiar dels joves activistes del nostre estudi és que més de la meitat tenen o han tingut familiars directes vinculats activament a organitzacions de caràcter social, cultural i/o polític (taula 12). Així, gairebé el 70% dels joves afirmen tenir —o haver tingut— membres a la família actius en organitzacions d'aquestes característiques: el 37,8% en organitzacions d'àmbit social i cultural, el 7,31% únicament en organitzacions de caràcter polític i el 22% tant en organitzacions de caràcter polític com en organitzacions de caràcter social i cultural.

Per tant, tot i les diferències que poden existir entre les característiques de les famílies dels joves activistes de la *generació Y* i els líders socials de la Catalunya precrisi, es reforça la idea que l'entorn familiar és un element clau que influeix en la socialització política dels joves i explica bona part del seu compromís social i polític. Així ho hem constatat en moltes de les entrevistes realitzades, tot i que no en totes.

**Taula 12.**  
**Família i organitzacions**

La família en les organitzacions socials, culturals i polítiques	Nre.	%
Sí, tant en organitzacions de caràcter polític com en organitzacions de caràcter social i cultural	18	22,0%
Sí, en organitzacions de caràcter social i cultural	31	37,8%
Sí, en organitzacions de caràcter polític	6	7,3%
No	27	32,9%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100,0%</b>

Font: Elaboració pròpia.

Un altre factor rellevant en la socialització política dels joves activistes és el seu entorn educatiu, ja sigui l'entorn formal o altres espais més específics com poden ser les institucions de lleure educatiu.

Pel que fa al tipus de centre on han estat escolaritzats aquests joves, observem que gairebé la meitat han cursat els estudis d'educació bàsica obligatòria en escoles públiques. Tot i això, el nombre que ho ha fet en escoles concertades també és molt significatiu, especialment en el cas de les escoles de caràcter religiós (taula 13).

El fet que els joves de la *generació Y* hagin estat escolaritzats, tots ells, en democràcia, és un tret diferencial molt important en relació amb els líders socials de les generacions precedents. Les institucions religioses, a través de les escoles, apareixien com uns dels factors desencadenants del compromís cívic en els líders socials de la Catalunya precrisi. Aquestes institucions continuen representant un paper molt rellevant avui en dia a través de les escoles concertades. Al mateix temps, però, s'afegeix amb força en aquest nou escenari el pes de l'escola pública, de caràcter laic.

A banda del pes molt significatiu de les escoles públiques en la formació d'aquests joves activistes, el sistema educatiu en democràcia garanteix moltes més possibilitats perquè qualsevol jove pugui esdevenir un activista social, independentment de la seva família de procedència. El sistema educatiu català en democràcia (públic i concertat) ha permès que, tot i les diferències socials que es continuen reproduint en els resultats escolars, siguin molts més els joves que hagin pogut adquirir habilitats i competències per desenvolupar tasques d'activisme i lideratges social i polític. Al mateix temps, els valors que s'han transmès a través de l'escola pública i de l'escola concertada al llarg de tots aquests anys han contribuït, sens dubte, a la generació de compromís cívic i al desenvolupament ètic en molts d'aquests joves activistes. Així ho hem recollit en la gran majoria de les entrevistes, doncs gairebé en tots els casos hi apareix un o una mestra que han influït en aquests joves, els han provocat la reflexió ètica, transmès valors o exemplificat amb la seva forma d'educar.

**Taula 13.**  
**Tipus d'escola**

Tipus d'escola	Nre.	%
Escola pública	40	48,8%
Escola concertada de caràcter religiós	24	29,3%
Escola concertada de caràcter laic	12	14,6%
Escola privada de caràcter religiós	2	2,4%
Escola privada de caràcter laic	4	4,9%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Font: Elaboració pròpia.

Cal fer també esment del grau de vinculació dels i les activistes socials i polítics catalans amb les entitats d'educació no formal al llarg de la seva trajectòria. Aquest ja era un element molt rellevant a l'hora d'explicar la generació de compromís cívic entre els líders socials i polítics de la Catalunya precrisi, i veiem que encara avui continua sent un factor molt determinant, si bé trobem també una part significativa de joves que estan compromesos sense haver passat per aquestes institucions (taula 14). Concretament, el 65,9% ha format part d'algun esplai o agrupament escolta en algun moment de la seva vida. El grau de vinculació, però, ha estat de diferent grau: en el 19,5% dels casos ha estat durant la infantesa o joventut; en el 23,2% els joves van arribar a assumir el rol de monitors, i per tant, certa responsabilitat; i en el 23,2% la trajectòria es va iniciar a la infantesa, va passar a ser monitor i finalment va esdevenir cap, és a dir, va assolir la màxima responsabilitat dins de l'organització.

**Taula 14.**  
**Entitats d'educació no formal**

Entitats d'educació no formal	Nre.	%
Sí, com a infant/jove, com a monitor/a i com a cap/director	19	23,2%
Sí, com a infant/jove i com a monitor/a	19	23,2%
Sí, només com a infant/jove	16	19,5%
No	28	34,1%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Font: Elaboració pròpia.

A part de les oportunitats estructurals que el sistema educatiu pot oferir, és important fer esment de l'agència que la gran majoria d'aquests joves activistes mostren des de ben petits. Així, són molts els entrevistats que en un moment o altre del seu pas pel sistema educatiu s'involucren activament en els espais del propi centre: com a delegats de classe, com a representants del consell escolar o com a representants de la junta de facultat o del claustre quan arriben a la universitat.

El pas per la universitat és, sens dubte, un dels moments que més ha marcat a gairebé tots els joves activistes de la *generació Y*, almenys als que hem entrevistat en

aquesta recerca. És cert que n'hi ha uns quants que passen per la universitat sense implicar-se massa en les seves dinàmiques socials i polítiques, en molts casos perquè el seu grau d'implicació en altres espais ja és molt elevat. Tanmateix, en molts dels casos coincideix el pas per la universitat amb un moment social i polític d'elevada mobilització, i això sí que marca les seves trajectòries: la campanya contra el deute extern, el *Prestige*, la mobilització contra la guerra de l'Iraq, l'esclat del moviment de resistència global o, més recentment, les mobilitzacions contra Bolonya són tots ells esdeveniments que han provocat una alta mobilització juvenil i que ha coincidit amb el pas de molts d'aquests joves activistes per la universitat.

Al mateix temps, en diversos casos veiem com el pas per la universitat va més enllà de la coincidència amb determinats moments de mobilització i condiciona algunes de les persones entrevistades en tant que s'impliquen molt activament en el moviment estudiantil. Així, les referències a les assemblees de les universitats són citades com a espais de referència, tant en positiu com en negatiu, per diverses de les persones entrevistades. Per contra, sorprèn que siguin més aviat pocs els casos que fan referència al seu pas per la universitat relacionant-lo amb els aprenentatges o l'educació i les possibilitats de reflexió que els pugui haver proporcionat aquesta etapa.

Al marge de la coincidència temporal en moltes de les trajectòries de vida analitzades entre els esdeveniments històrics a què fèiem referència i el pas per la universitat, cal ressaltar el fet que el propi context històric i geogràfic és altament rellevant a l'hora d'explicar no només com emergeix el compromís social en aquests joves, sinó també com es configura la seva forma d'entendre el lideratge social i polític. Els lideratges de la Catalunya precrisi són engendrats, en gran mesura, a partir d'un moment històric amb unes característiques molt concretes: els darrers anys del franquisme. És evident que el context històric en què creixen els joves de la *generació Y* és ben diferent. Ara bé, més enllà de les característiques de la nova societat, també hi ha una sèrie de moments històrics que signifiquen un punt d'inflexió per a tots aquests joves. En podem identificar almenys dos. El primer l'acabem d'esmentar: totes les mobilitzacions generades a partir del primer govern amb majoria absoluta del PP a les Corts Generals (*Prestige*, No a la guerra, etc.). I el segon, molt més recent: el 15M i totes les mobilitzacions que s'originen a partir de l'esclat de la crisi econòmicofinancera i de la crisi de la política.

Per últim, ens sembla especialment interessant la qüestió dels referents que incideixen en la trajectòria de vida d'aquests joves a l'hora de configurar el seu imaginari sobre com hauria de ser la societat i com s'haurien d'articular els processos de canvi social. Voldríem destacar tres aspectes en relació amb els referents d'aquests joves. En primer lloc, molts d'ells rebutgen la idea del referent. Consideren que no s'han d'emmirallar en ningú de manera individual i són contraris a la idea dels ídols, dels líders o de la simple influència d'algú sobre la seva forma de pensar i de fer. En segon lloc, molts altres fan referència a referents que els són molt propers i que, per contra, solen ser desconeguts o tenir poca presència pública: els pares, un mestre, algun company o companya de la seva organització... És a dir, rebutgen la idea d'un líder mediàtic i aposten més per aprendre de les experiències properes i quotidianes. A banda de tres o quatre persones que són molt recurrents entre els referents dels joves enquestats (Ada Colau, David Fernández, Arcadi Oliveres i Jordi Pujol), trobem també una enorme diversitat de noms. I, per últim, aquells que sí que mostren referents de dimensió pública o que tenen un cert reconeixement mediàtic mostren molt poca coincidència amb els referents dels líders socials de la Catalunya precrisi (Cantó, Castiñeira i Font, 2009).

## FORMES DE LIDERATGE

Com ja hem anat apuntant, en la majoria dels casos es detecta una clara aversió envers el concepte «lideratge» i encara més vers el concepte «líder». A més, pràcticament en la totalitat de les entrevistes els mateixos joves posen en qüestió que ells actuïn com a líders i, de fet, molts manifesten explícitament que ells no es consideren líders socials o polítics, si bé sí que es consideren activistes. Alguns ens diuen que en tot cas exerceixen un lideratge a l'ombra, altres ens diuen que prefereixen estar en un segon pla, i altres ens diuen que creuen que no hi ha d'haver lideratges —o que aquests no han de ser individuals sinó compartits— i que s'ha d'actuar col·lectivament i des de baix.

Tot i això, com ja hem comentat en apartats precedents, en el moment actual podem identificar múltiples formes diferents d'entendre i de practicar el lideratge. És per això que més que categoritzar de forma generalista com entenen el lideratge els i les joves del nostre estudi, preferim oferir-vos una mirada més polifònica a través de

diferents biografies narrades i alguns comentaris. Les biografies narrades, al mateix temps, serviran per il·lustrar molts dels elements relatius a les diferents trajectòries de vida, tot posant en relació cadascuna d'aquestes trajectòries amb una forma concreta i particular d'entendre el lideratge.

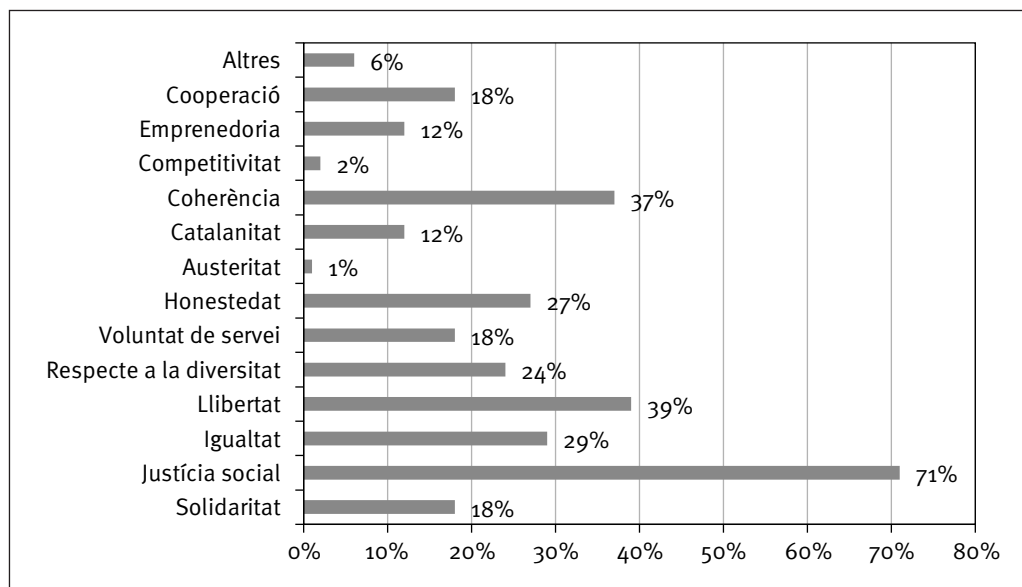
Tot i això, en aquest apartat i en el següent indicarem, a grans trets, alguns elements més o menys compartits entre bona part dels joves entrevistats. Ens centrarem, en primer lloc, a establir els principis i valors amb els quals els joves senten més afinitat. En segon lloc, intentarem esbrinar les qualitats personals que aquests creuen que ha de tenir un bon líder social. En tercer lloc, farem referència a les capacitats relacionals que els joves pensen que són més importants per dur a terme un bon lideratge social i polític. I, finalment, veurem com es posicionen quan són preguntats sobre quin tipus de lideratge és el més adequat en l'actual context de canvi.

Els i les joves activistes socials i polítics catalans s'identifiquen, majoritàriament, amb els principis i valors de *justícia social* (71%), *llibertat* (39%) i *coherència* (37%). Contràriament, hi ha una sèrie de principis i valors que no han estat pràcticament considerats per cap dels joves que han respost el qüestionari; és el cas del principi d'*austeritat* (1%) o el de *competitivitat* (2%). Veiem, per tant, una molt baixa acceptació d'un dels valors promoguts actualment pels diferents governs, l'austeritat, i una renúncia a un dels principals valors del capitalisme avançat, la competitivitat. En canvi, guanyen pes molt significativament valors alternatius i/o que tenen a veure amb les característiques del moment que estem vivint: la justícia social com a resposta a les desigualtats generades per la crisi econòmicofinancera i la llibertat i la coherència com a resposta a alguns dels elements propis de la ja esmentada crisi de la democràcia (gràfic 2).

No hi ha dubte que la nova societat que està emergint ho està fent, també, a partir d'uns nous valors. Molts d'aquests valors entren en disputa amb els valors del capitalisme avançat, que perviuen, persisteixen i busquen continuar sent també hegemònics en aquesta nova època. Entre les persones entrevistades són moltes les que posen l'accent en el valor de la cooperació, en la necessitat de col·laborar en lloc de competir, en la importància de les relacions humanes, en la xacra que suposa l'individualisme... Valors que ara poden ser percebuts com a nous però que, tal com ens fan veure diversos dels entrevistats, són valors antics que hauríem de recuperar.



## Gràfic 2. Principis i valors<sup>6</sup>

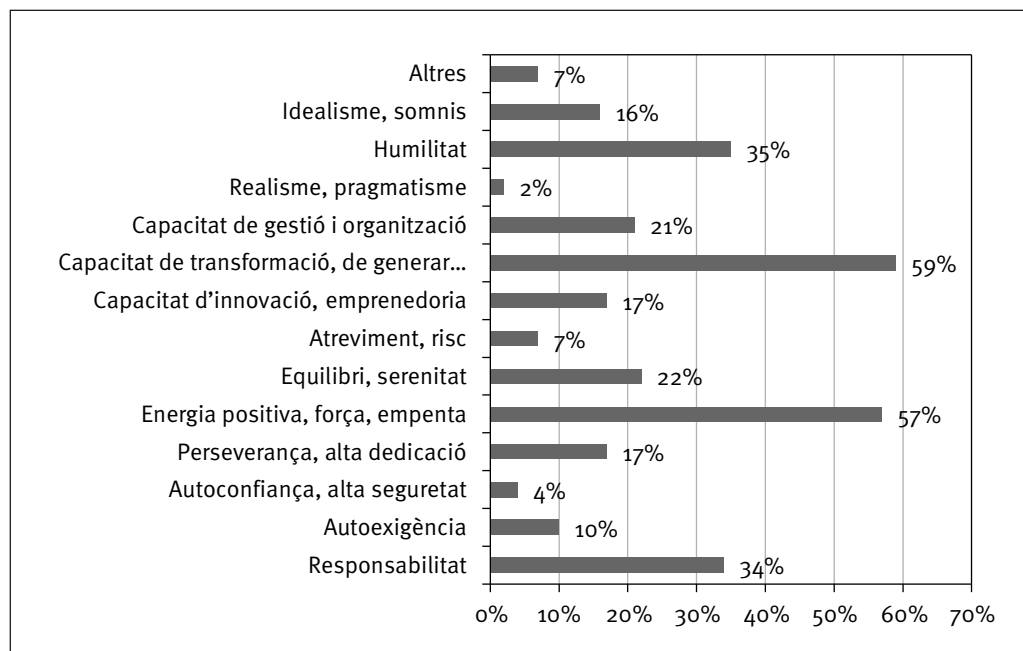


Font: Elaboració pròpia.

Pel que fa a les qualitats personals d'un bon líder social, els joves enquestats destaquen la *capacitat de transformació i de generar canvis* (59%) i l'*energia positiva, força i empena* (57%). Amb menys adhesions, però igualment destacades i amb paràmetres semblants, hi trobem la *humilitat* (35%) i la *responsabilitat* (34%). Així mateix, hi ha una sèrie de qualitats que han estat molt poc valorades, com per exemple *realisme i pragmatisme* (2%), *autoconfiança i alta seguretat* (4%) o *atreviment i risc* (7%). Es reforcen, per tant, aquelles qualitats que tenen a veure amb les relacions i la generació de canvis socials per sobre d'aquelles que estan més vinculades a les capacitats estrictament individuals o a la bona gestió (gràfic 3).

6. Aquesta pregunta permetia resposta múltiple. Es podien marcar un màxim de tres respostes. El percentatge fa referència al total de les 82 persones que han respost a la pregunta. Totes les persones enquestades s'han identificat, almenys, amb una de les opcions proposades. D'aquestes, el 87,8% ho ha fet amb tres opcions, el 4,87% amb dues opcions i el 4,87% amb una.

**Gràfic 3.**  
**Qualitats personals dels líders socials i polítics<sup>7</sup>**



Font: Elaboració pròpia.

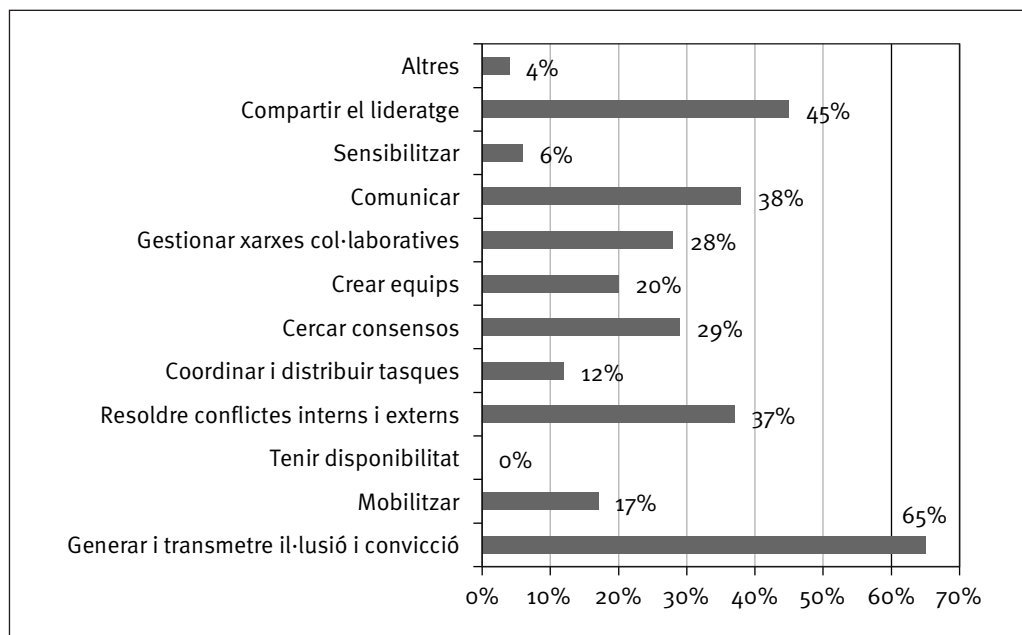
En relació amb les capacitats relacionals, els i les joves que han contestat el qüestionari consideren majoritàriament que *generar i transmetre il·lusió i convicció* (65%) és la capacitat relacional més important que ha de tenir un bon líder. A continuació hi trobem *compartir el lideratge* (45%), *comunicar* (38%) i *resolució de conflictes interns i externs* (37%). A l'altre extrem, *coordinar i distribuir tasques* (12%) i *sensibilitzar* (6%) són les que tenen menys adhesions, juntament amb *tenir disponibilitat*, que no en té cap (gràfic 4). Veiem com els elements emocionals esdevenen clau en el moment actual, juntament amb la idea de compartir el lideratge. Detectem, com ja advertíem, una forta oposició als lideratges en termes estrictament individuals.

.....

**7.** Aquesta pregunta permetia resposta múltiple. Es podien marcar un màxim de tres respostes. El percentatge fa referència al total de les 82 persones que han respost a la pregunta. Totes les persones enquestades s'han identificat, almenys, amb una de les opcions proposades. D'aquestes, el 42,68% ho ha fet amb dues opcions, el 20,73% amb una opció i el 17,07% en tres.

#### Gràfic 4.

#### Capacitats relacionals dels líders socials i polítics<sup>8</sup>



Font: Elaboració pròpia.

Finalment, pel que fa al tipus de lideratge més adequat per fer front a l'actual context de canvi d'època, els i les joves enquestats opten per dues alternatives (taula 15): un *lideratge transformacional, que promogui una reinvençió profunda, que sigui capaç de transformar la realitat actual i construir-ne una de nova* (70%) o bé un *lideratge adaptatiu, capaç d'analitzar la realitat i promoure un procés d'adaptació al nou escenari*. El lideratge adaptatiu i el lideratge resiliència no són vistos com a estratègies adequades pels i les joves enquestats. Però, sobretot, destaca la nul·la acceptació d'entendre el lideratge com a mera gestió. És significatiu que, mentre els governs català i espanyol estan articulant la resposta a la crisi tot posant l'accent en

8. Aquesta pregunta permetia resposta múltiple. Es podien marcar un màxim de tres respostes. El percentatge fa referència al total de les 82 persones que han respost a la pregunta. Totes les persones enquestades s'han identificat, com a mínim, amb dues de les opcions proposades. D'aquestes, el 89,02% ho ha fet amb tres opcions i el 6,09% amb dues.

la millora de la gestió, les noves generacions aposten clarament per estratègies molt més atrevides, que focalitzen l'atenció del lideratge en la innovació i en la capacitat d'agència per a la transformació de l'entorn.

**Taula 15.**  
**Estratègies de lideratge**

Estratègies	Nre.	%
Gestió	0	0%
Resiliència	1	1%
Adaptació	3	4%
Anticipació	16	20%
Transformació	57	70%
Cap dels anteriors	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Font: Elaboració pròpia.

Sembla clar, doncs, que les estratègies de lideratge sustentades en la mera reacció davant dels canvis són rebutjades pels i les joves activistes. Tant la gestió com la resiliència o l'adaptació accepten els canvis i actuen reactivament davant d'aquest fet. Per contra, les dues estratègies que defensen els joves del nostre estudi tenen un marcat caràcter proactiu. L'estratègia anticipativa entén el canvi com una oportunitat i mira d'anticipar-s'hi de forma innovadora, és una estratègia emprenedora. L'estratègia transformadora, en canvi, encara va més enllà i no es basa en com ens comportem nosaltres o la nostra organització enfront del canvi, sinó que pretén que nosaltres siguem un agent actiu generador de canvi social. Per tant, amb l'estratègia transformadora som nosaltres els que, a través del nostre lideratge, aconseguim transformar la realitat que ens envolta, aconseguim provocar una transformació social.

Entrant en l'àmbit més qualitatiu de les estratègies i les funcions del lideratge, en les pàgines que vénen podrem aprofundir en els matisos i les diferents formes d'entendre i materialitzar aquestes estratègies, que com veurem són múltiples i diverses. A mode d'apunt, però, és convenient remarcar un parell de qüestions. Primera, totes les persones entrevistades creuen que el lideratge ha de generar canvis i, en

la majoria de casos, elles mateixes s'impliquen en la generació d'aquests canvis. Ara bé, en alguns casos parlem de canvis en les formes de relació, en altres casos parlem de canvis en les pròpies organitzacions, en altres casos parlem de canvis en les institucions públiques i en molts casos parlem de transformacions socials més profundes, ja sigui a gran escala o a l'escala més micro del barri o la comunitat. I segona, hem vist que, en algunes ocasions, la innovació —o l'emprenedoria— i la transformació social van de la mà. És a dir, s'utilitza una estratègia anticipativa, innovadora i emprenedora amb la finalitat de produir una transformació social.

## PERFILS DE LIDERATGE

Hem anat dient repetidament que, fruit de la nostra recerca, hem trobat múltiples i diverses formes d'entendre i de practicar el lideratge social i polític. Per aprofundir una mica més en aquesta qüestió, hem buscat agrupar els i les joves del nostre estudi tot intentant buscar algunes similituds entre ells i generar així diferents perfils —i estils— de lideratge. Atès que l'objectiu de la nostra recerca era posar en relació el canvi d'època i les noves formes de lideratge, per crear aquests perfils ens hem centrat bàsicament en dues variables: la posició de les persones entrevistades en la clivella nova/vella política i la posició d'aquestes persones segons la seva forma d'entendre el lideratge en el moment actual, basant-nos en les estratègies de lideratge que acabem de descriure en l'apartat anterior. Com a resultat hem obtingut cinc perfils diferents de lideratge, a través dels quals pretenem mostrar aquesta pluralitat que comentàvem. Tanmateix, tal com s'evidencia en les narracions biogràfiques del proper capítol, la multiplicitat de formes de lideratge és molt més àmplia que aquests cinc perfils. O, en altres paraules, dins de cadascun d'aquests perfils hi trobem també una àmplia diversitat d'estils i pràctiques.

### PERFIL 1. La política del moviment: liderar per apoderar

Aquest és el perfil dels i les joves del nostre estudi que més clarament situen l'agència de canvi en el si de la societat civil, al marge de les institucions governamentals. Consideren que la societat civil organitzada, al marge dels partits polítics, ha de ser el principal agent de canvi per a la resolució dels problemes col·lectius. Aposten per un estil de lideratge que promogui una transformació profunda de la societat i,

al mateix temps, creuen que el lideratge ha de servir per apoderar la ciutadania en general i els membres de les organitzacions de canvi social en particular.

Parlen d'un lideratge del tipus *coach*, que busca que els membres de la seva organització o de la comunitat en general desenvolupin les seves pròpies capacitats. Es tracta d'un lideratge facilitador a través del qual es pretén establir ponts entre els objectius de l'organització —o de la comunitat— i els seus membres, tot generant un procés d'apoderament d'aquests. En aquest sentit, ens parlen també de la distribució de tasques i de l'assumpció de responsabilitats per part de tots els membres, sempre des de la horitzontalitat i amb una voluntat transformadora.

Els valors que destaquen aquests joves són la llibertat, la voluntat de servei i l'honestetat. És especialment rellevant el valor de la voluntat de servei, doncs el destaquen molt per sobre de la resta de perfils. Altres valors com la cooperació o l'emprenedoria també es destaquen més que no pas en altres perfils.

Com a qualitats personals ressalten l'energia positiva, força i empena, i la humilitat. Destaquen també la capacitat de transformació i de generar canvis, tot i que en aquest cas estan per sota de la mitjana. En canvi, qualitats com la responsabilitat o l'autoexigència són assenyalades en aquest perfil per sobre de la mitjana. Pel que fa a les capacitats relacionals ens parlen de la capacitat per generar i transmetre il·lusió i convicció, de la necessitat de compartir el lideratge i de la gestió de xarxes col·laboratives.

La majoria dels membres d'aquest perfil formen part de plataformes reivindicatives i/o d'entitats del camp socioeducatiu. En general, tenen poca afinitat amb els partits polítics tradicionals. La majoria són afins a la CUP, alguns també tenen simpatia per ICV-EUiA i d'altres manifesten no tenir afinitat ni simpatia pels partits polítics en general. Són nascuts a la dècada dels setanta i la majoria té membres de la seva família que han pres part en organitzacions de caràcter social i cultural.

## **PERFIL 2. Reforma de les institucions: liderar marcant el rumb**

Contràriament al perfil anterior, els i les joves d'aquest perfil defensen clarament que han de ser les institucions públiques les que, a través de lideratges clars i forts

guiïn la resolució dels problemes col·lectius. Unes institucions, però, que han de ser reformades i millorades a través de pràctiques innovadores.

Aposten per un lideratge anticipatiu i emprenedor, que s'avanci als canvis que s'estan produint i que s'arrisqui i aporti respostes innovadores. Entenen el lideratge com quelcom més individual que col·lectiu. Consideren que els líders han de ser visibles, honestos, empàtics i exemplificatius, però, sobretot, han de ser responsables, han d'estar preparats i han de marcar el rumb. El seu estil de lideratge, per tant, és del tipus timoner. Es considera que el líder és qui ha de fixar uns objectius desafiadors i estimulants i, a partir d'aquí, ha d'aconseguir que la seva organització el segueixi. És un lideratge de caràcter exemplificatiu, en què el líder s'utilitza a si mateix com a exemple a seguir.

Els seus principals valors són la llibertat, la voluntat de servei i l'honestedat; en tots tres casos molt per sobre de la resta de perfils. Destaquen, també per sobre de la resta de perfils, en la catalanitat i la competitivitat.

Com a qualitats personals ressalten la perseverança i l'alta dedicació, la humilitat, l'idealisme, la responsabilitat i l'autoexigència. Pel que fa a les capacitats relacionals ens parlen també de la capacitat per generar i transmetre il·lusió i convicció, de la importància de la bona comunicació i de la creació d'equips.

Els i les joves que formen part d'aquest perfil es caracteritzen per ser membres d'associacions culturals i/o de país, la majoria han format part d'algun agrupament escolta o esplai, però no formen part d'organitzacions ambientals ni de cooperació. Expressen afinitat amb CiU, i alguns també amb el PSC. Solen tenir membres de la seva família que han participat en organitzacions polítiques. La majoria són nascuts entre finals dels vuitanta i principis dels noranta i han cursat estudis en escoles concertades de caràcter religiós.

### **PERFIL 3. Democratització institucional: liderar dialogant amb la societat civil**

Els joves d'aquest perfil situen la resolució dels problemes col·lectius a cavall entre les institucions públiques i la societat civil. Reclamen com a necessari el paper de les institucions públiques i dels partits polítics, defensen que cal aprofundir molt el diàleg entre les institucions i la societat civil.

De fet, la majoria són joves que formen part de partits polítics tradicionals i/o de sindicats, però que reclamen una renovació en les formes de fer d'aquestes organitzacions. Aposten per un lideratge que sigui capaç de transformar la realitat actual i construir-ne una de nova. Parlen del lideratge com quelcom col·lectiu i posen l'accent en la necessària democratització dels lideratges institucionals.

El seu estil de lideratge té molts elements del que podríem anomenar *lideratge democràtic*, però sempre entenent que les institucions públiques són l'espai en el qual s'acaben prenent les decisions que finalment poden generar la transformació social que ells persegueixen. El lideratge democràtic que propugnen se sustenta en la idea que les decisions de l'organització han de ser preses de forma conjunta. Per tant, es tracta de fer participar el conjunt de l'organització en les seves pròpies decisions i, al mateix temps, de generar equilibris i consensos.

Els seus principals valors són la justícia social, la igualtat, la coherència i la solidaritat. En el cas de la solidaritat i, sobretot, la igualtat, estan molt per sobre de la mitjana. Destaquen, també per sobre de la mitjana, tot i que lleugerament, en el valor de la competitivitat.

Com a qualitats personals ressalten l'energia positiva, força i empenta, i la capacitat de transformació i de generar canvis, tot i que en ambdós casos per sota de la mitjana. En canvi, estan per sobre de la mitjana en aspectes com considerar importants qualitats com l'equilibri i la serenitat, l'idealisme, l'atreviment o l'autoconfiança. Pel que fa a les capacitats relacionals, citen, molt per sobre de la resta de perfils, la capacitat per cercar consensos. També ens parlen de la capacitat per resoldre conflictes, de la capacitat per crear equips i de la importància d'aconseguir mobilitzar.

A banda de la seva afiliació política i/o sindical, també solen formar part de plataformes reivindicatives o d'entitats del món socioeducatiu. Tenen afinitat per partits tradicionals d'esquerrres (bàsicament ICV-EUiA i ERC). La majoria no tenen familiars propers que hagin estat actius en organitzacions socials i culturals i/o polítiques. Són nascuts entre 1975 i 1989 i majoritàriament han assistit a l'escola pública i han format part d'agrupaments escoltes o d'esplais.



#### PERFIL 4. La nova política: liderar col·lectivament i des de baix

En aquest perfil hi trobem tots aquells joves que més qüestionen el concepte mateix de «lideratge». Reconeixen les institucions públiques com a instruments de transformació, però se situen més a prop de les organitzacions de la societat civil i dels moviments socials. Són els principals defensors d'una nova manera de fer, que renuncia als partits i a les organitzacions més tradicionals.

No solen formar part dels partits polítics tradicionals i defensen una nova política. Consideren que la societat civil i els partits polítics haurien d'actuar conjuntament per crear xarxes horitzontals que siguin agents de canvi per a la resolució dels problemes col·lectius. Aposten per formes d'agència col·lectiva (no en diuen *lideratge*) capaces de transformar la realitat actual i construir-ne una de nova. Consideren que el lideratge, si ha de ser, ha de ser col·lectiu i compartit, ha de sortir des de la base i ha de donar veu a la societat civil, però no l'ha de representar.

Combinen elements del lideratge tipus *coach* amb el democràtic i el visionari. Vinculen molt el lideratge a la seva causa, al seu projecte col·lectiu. La seva forma d'entendre el lideratge, per tant, gira molt al voltant d'una imatge clara sobre com es vol que sigui el futur. Es pretén que el conjunt de la societat comparteixi aquesta mateixa visió, però al mateix temps es defensa una construcció col·lectiva i des de baix d'aquesta visió. Pretenen, per tant, construir un objectiu comú, transformador i capaç de generar mobilització.

Els seus principals valors són la justícia social, molt per sobre de la resta de perfils, i la llibertat, també per sobre de la mitjana. També se situen per sobre de la mitjana en valors com la solidaritat, l'honestedat o la cooperació.

Com a qualitats personals ressalten la capacitat de transformació i de generar canvis, per sobre de la resta de perfils. També destaquen l'energia positiva, la responsabilitat i la capacitat d'innovació. Pel que fa a les capacitats relacionals destaquen, molt per sobre de la resta de perfils, la capacitat per compartir el lideratge. També ens parlen de generar i transmetre il·lusió, comunicar, cercar consensos i de la importància de la gestió de xarxes col·laboratives.

Els i les joves que formen part d'aquest perfil majoritàriament participen en entitats del camp socioeducatiu o en plataformes reivindicatives. La majoria té afinitat per la CUP, però també n'hi ha que tenen afinitat per altres partits no tradicionals o que no tenen afinitat per cap partit. Dels que tenen afinitat per la CUP n'hi ha que també tenen afinitat per ICV-EUiA o per ERC. Tenen familiars que han estat actius en organitzacions de caràcter social i cultural i alguns, a més, també ho han estat en partits polítics. Tant són nascuts a la dècada dels setanta com a la dels vuitanta, i han assistit tant a l'escola pública com a l'escola concertada o privada. La majoria també ha format part d'un agrupament escolta o d'un esplai.

### **PERFIL 5. Emprenedoria social: liderar a partir d'una visió**

Aquests joves formen part d'entitats socials, culturals i/o educatives. El seu lideratge és social, no publicopolític, i mostren un cert recel vers les organitzacions polítiques, en les quals no acostumen a militar. Tot i això, consideren que la societat civil i els partits polítics haurien d'actuar conjuntament per crear xarxes horitzontals que siguin agents de canvi per a la resolució dels problemes col·lectius. Gairebé tots tenen afinitat per partits tradicionals d'esquerrres (ERC, ICV-EUiA i PSC).

Els seus principals valors són el respecte a la diversitat, molt per sobre de la resta de perfils, la justícia social i la llibertat, tot i que els dos darrers per sota de la mitjana. En canvi, destaquen per sobre de la mitjana en el valor de l'emprenedoria.

Com a qualitats personals ressalten, com en molts altres perfils, l'energia positiva i la capacitat de transformació i de generar canvis, tot i que aquesta darrera qualitat està per sota de la mitjana. També destaquen altres qualitats com la capacitat d'innovació, l'equilibri i la serenitat, la responsabilitat, la capacitat d'organització i gestió i l'atreviment i el risc, aquesta última molt per sobre de la resta de perfils. Pel que fa a les capacitats relacionals destaquen, per sobre de la resta de perfils, la capacitat de generar i transmetre il·lusió i convicció. En un segon nivell ens parlen també de la importància de saber resoldre conflictes i de la capacitat de comunicar. Per últim, també remarquen, per sobre dels altres perfils, la capacitat per coordinar i distribuir tasques.

Són nascuts entre finals dels setanta i inicis dels vuitanta. Aposten per un lideratge anticipatiu i emprenedor, que s'avanci als canvis que s'estan produint i que s'arrisqui

i aporti respostes innovadores. Basen el seu lideratge en la capacitat de coordinar i/o dirigir equips a partir de la construcció d'una visió de futur. Així, tenen trets del lideratge visionari, però també del lideratge afiliatiu i/o *coaching*.

## A tall de síntesi: comparant perfils

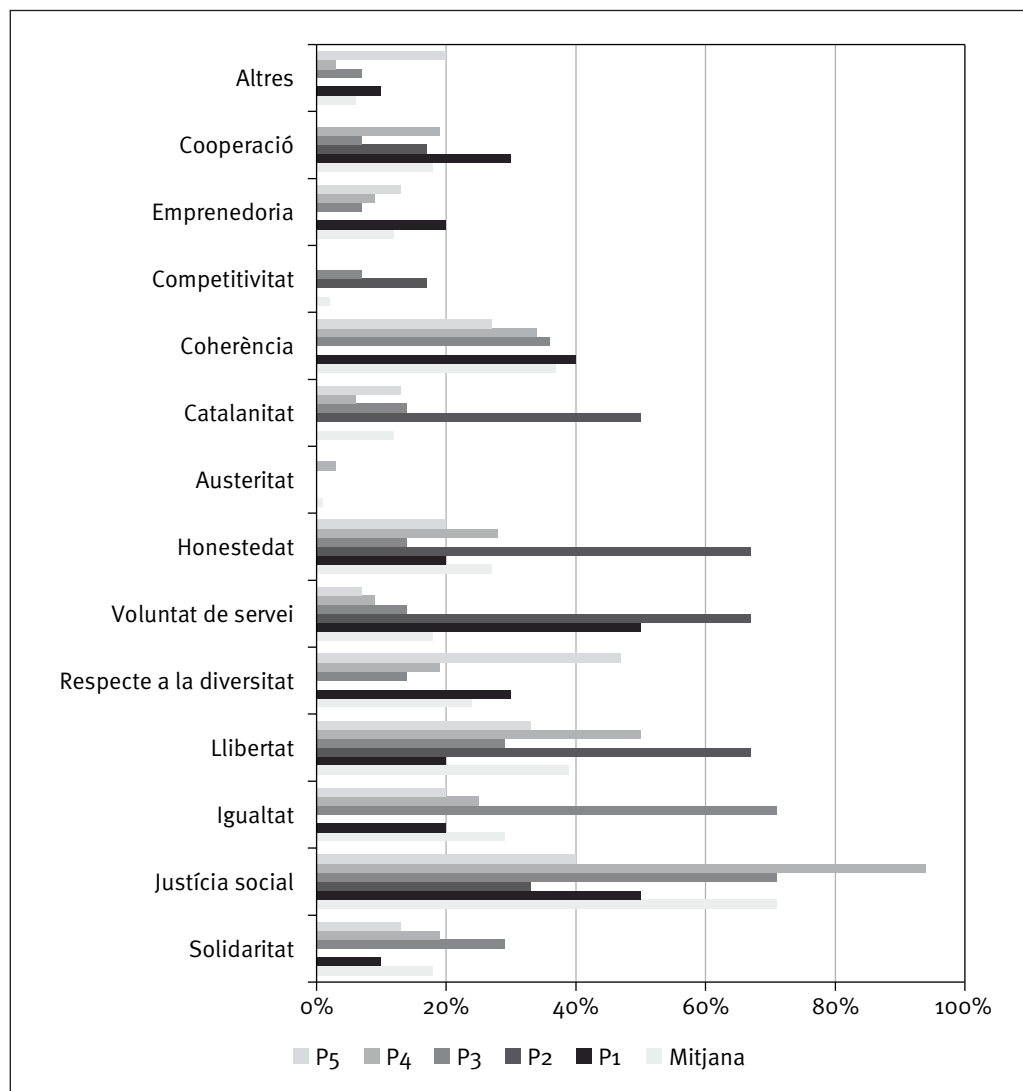
Finalitzem aquest capítol amb una breu comparació dels perfils que acabem de descriure. Com hem anat reiterant, les formes d'entendre i practicar el lideratge avui en dia són múltiples, diverses i complexes. Els perfils que acabem de presentar ens han permès aprofundir i caracteritzar una mica més aquesta pluralitat.

En primer lloc, hem diferenciat els perfils en funció de com es posicionaven els seus membres en relació amb el paper que creuen que han de fer els partits polítics i la societat civil organitzada en la resolució dels problemes col·lectius. En aquest sentit tenim el perfil 1, que atorga tota la responsabilitat a la societat civil, el perfil 2, que reconeix una major responsabilitat als partits polítics i les institucions públiques, i els perfils 3, 4 i 5, que se situen en posicions més intermèdies. El perfil 3 se situa en el marc de la política institucional però en col·laboració amb la societat civil, el perfil 4 se situa en l'àmbit de la societat civil però amb voluntat d'incidir en les institucions públiques, i el perfil 5 se situa a cavall entre una i altra opció.

En segon lloc, un altre element que hem volgut tenir en compte fa referència a les estratègies de lideratge per fer front a l'actual situació: la funció del lideratge en temps de crisi. També aquí trobem diferents posicions entre els perfils. Els perfils 3 i 4 se situen clarament en el lideratge transformacional, els perfils 2 i 5 es posicionen en el marc d'un lideratge anticipatiu (emprenedor) i el perfil 1 ho fa a cavall entre tots dos extrems.

En tercer lloc, ens hem fixat també en com creuen els joves que ha de ser el lideratge en el moment actual. Mentre que el perfil 1 ens mostra un lideratge tipus *coaching*, el perfil 2 exemplifica un lideratge timoner, el perfil 3 un tipus de lideratge democràtic i els perfils 4 i 5 es belluguen entre diferents estils. En el cas del perfil 4 hi trobem molts factors d'un lideratge visionari, però també amb elements dels lideratges democràtic i *coaching*, mentre que en el perfil 5 hi trobem una combinació de lideratges visionari, afiliatiu i *coaching*.

**Gràfic 5.**  
**Principis i valors per perfils<sup>9</sup>**



Font: Elaboració pròpia.

9. Aquesta pregunta permetia resposta múltiple. Es podien marcar un màxim de tres respostes. Totes les persones enquestades s'han identificat, almenys, amb una de les opcions proposades. D'aquestes, el 87,8% ho ha fet amb tres opcions, el 4,87% amb dues opcions i el 4,87% amb una.

Pel que fa als principis i valors (gràfic 5) veiem que, tot i que alguns dels valors són compartits per diferents perfils, cadascun d'ells aposta més decididament per uns valors diferenciats. En el cas del perfil 1 són la voluntat de servei, la coherència i la cooperació. En el perfil 2 són la voluntat de servei, la llibertat, la catalanitat, l'honestat i la competitivitat. En el perfil 3 és la igualtat, i també la justícia social. En el perfil 4 és més marcadament la justícia social, però també la llibertat. I en el cas del perfil 5 és el respecte a la diversitat.

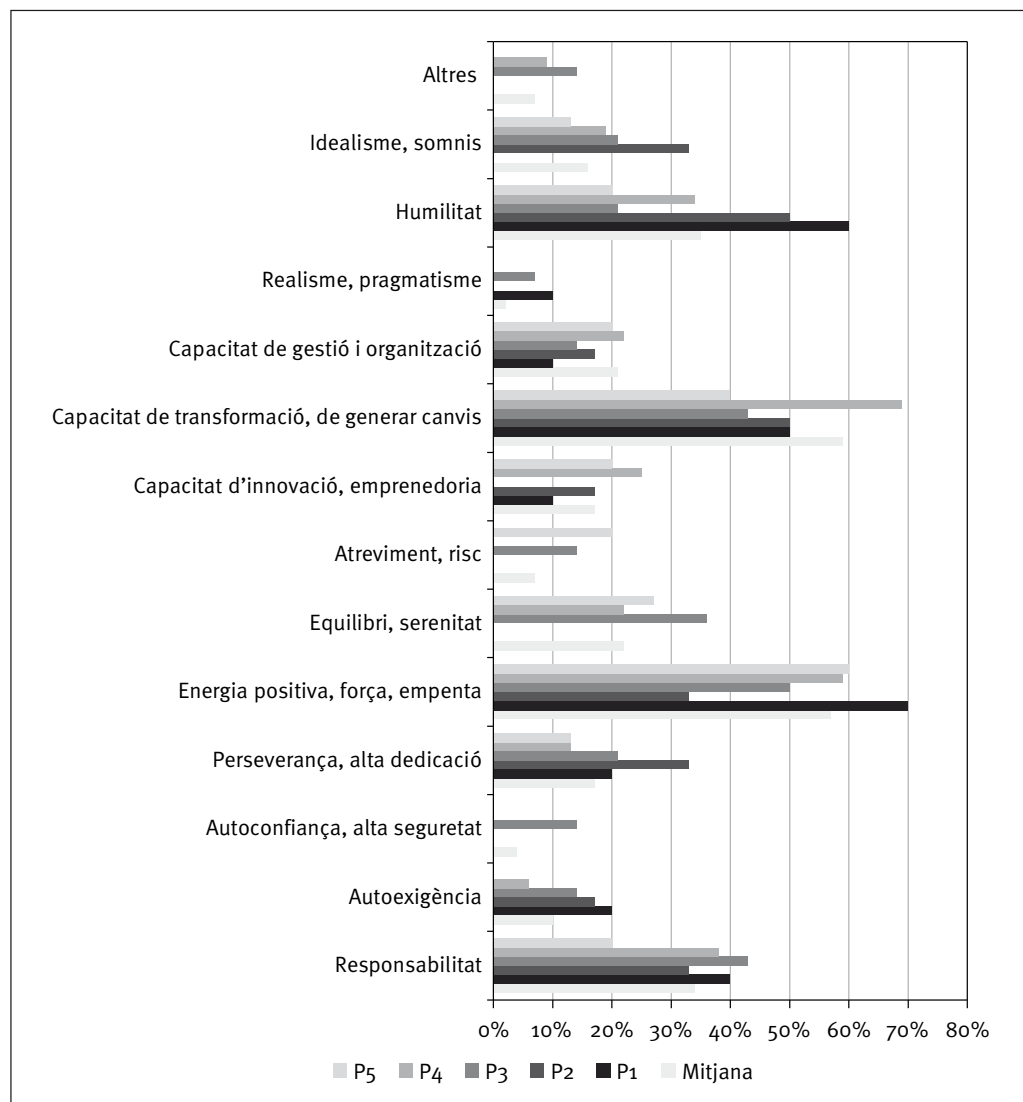
En relació amb les qualitats personals dels «bons» líders socials i polítics, també trobem diferències entre perfils, tot i que l'energia positiva i la capacitat de transformació són molt presents en tots ells (gràfic 6). A banda d'aquestes qualitats compartides, però, el perfil 1 aposta molt clarament per la humilitat; el perfil 2 ho fa per la perseverança; el perfil 3 ens parla de la responsabilitat, l'equilibri i la serenitat; el perfil 4 és el que més destaca per posar l'accent en la capacitat de transformació, i el perfil 5 emfasitza l'atreviment i el risc.

Per últim, si ens fixem en les capacitats relacionals que haurien de tenir els líders socials, també hi ha una capacitat comuna que comparteixen tots els perfils: la capacitat per generar i transmetre il·lusió i convicció. Més enllà d'això, però, tornen a emergir les diferències entre perfils. El perfil 1 ens parla de la gestió de xarxes col·laboratives, però també de compartir el lideratge i de crear equips. El perfil 2 se centra en la capacitat de comunicar i en la creació d'equips. El perfil 3 ens parla de la creació de consensos i de la resolució de conflictes. El perfil 4 és el que més clarament aposta per compartir el lideratge, però també ho fa per la gestió de xarxes col·laboratives. I el perfil 5, a part de generar i transmetre il·lusió i convicció, també ressalta la resolució de conflictes i la importància de coordinar i distribuir tasques.

Amb tot, creiem que hem ofert una visió prou completa de la complexitat polièdrica dels nous lideratges socials i polítics a la Catalunya del present i del futur. En el proper capítol us oferim una multiplicitat polifònica de trajectòries, estils de lideratge, visions i opinions que esperem que us ajudin a comprendre la complexitat de què estem parlant.

## Gràfic 6.

### Qualitats personals dels líders socials i polítics per perfils<sup>10</sup>

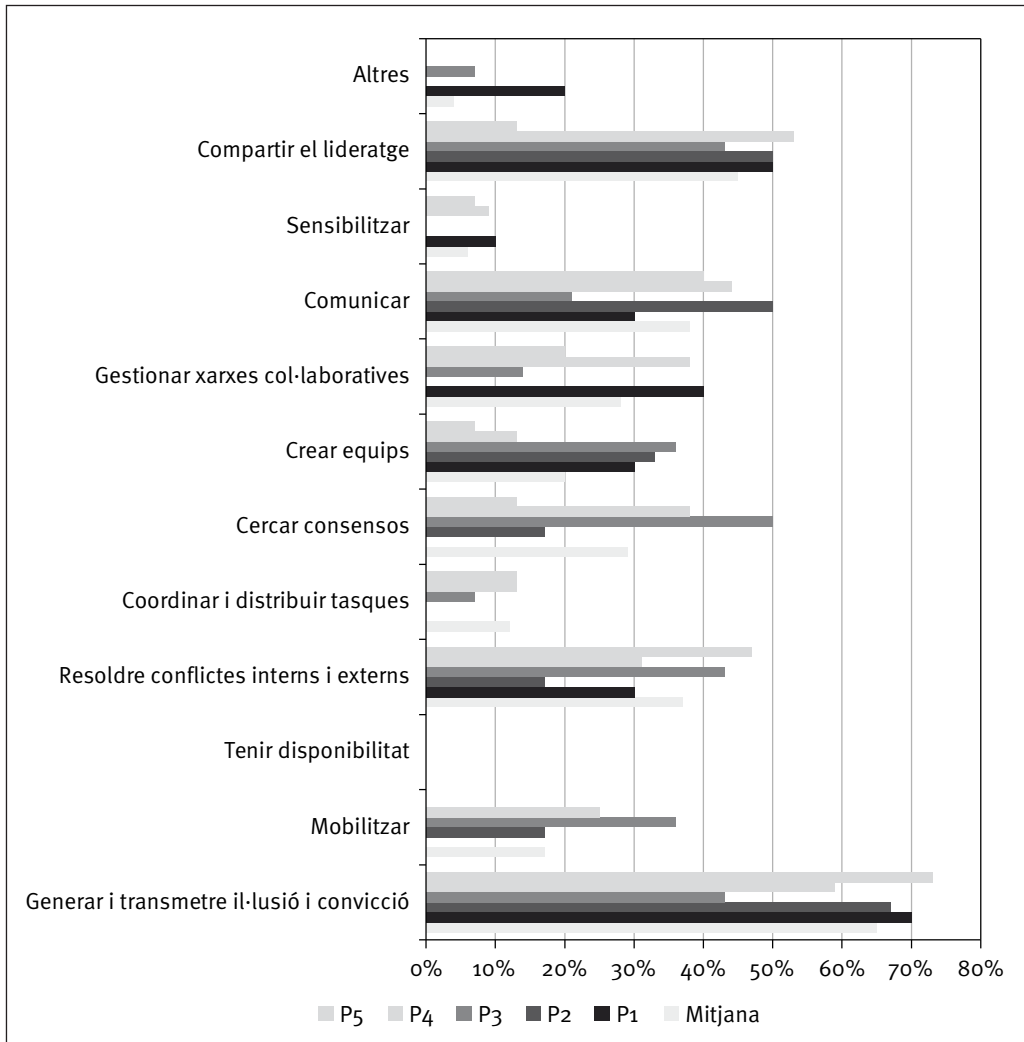


Font: Elaboració pròpia.

**10.** Aquesta pregunta permetia resposta múltiple. Es podien marcar un màxim de tres respostes. Totes les persones enquestades s'han identificat, almenys, amb una de les opcions proposades. D'aquestes, el 42,68% ho ha fet amb dues opcions, el 20,73% amb una opció i el 17,07% amb tres.

## Gràfic 7.

### Capacitats relacionals dels líders socials i polítics per perfils<sup>11</sup>



Font: Elaboració pròpia.

11. Aquesta pregunta permetia resposta múltiple. Es podien marcar un màxim de tres respostes. To-  
tes les persones enquestades s'han identificat, com a mínim, amb dues de les opcions proposades.  
D'aquestes, el 89,02% ho ha fet amb tres opcions i el 6,09% amb dues.





## **2 Narracions vitals i reflexions vàries**



## NARRACIÓ D'ELISENDA ALAMANY, REGIDORA DE L'ÀLTRAVEU A CASTELLAR DEL VALLÈS

*«Per a nosaltres els regidors són portaveus i no representants, i d'aquí ve que hi hagi rotació en els càrrecs. (...) Cal compartir el lideratge. (...) En el lideratge social els objectius són el més important.»*

Si miro enrere i segueixo un ordre cronològic, m'adono que la meua vida social o política, en certa manera, ha estat molt determinada per la meua trajectòria educativa i per la gent que m'he anat trobant pel camí. De petita començo a l'esplai i als casals d'estiu, després participo en associacions culturals, m'implico en el Club Bàsquet Castellar, prenc part a la Plataforma Antifeixista i a l'Assemblea de Lletres de la UAB i, finalment, passo a la militància en una candidatura alternativa com és l'Àltraveu. En la meua trajectòria, una de les etapes més importants ha estat, segurament, la de la universitat. També el fet d'anar coneixent gent que per a mi han estat referents per a la transformació social. No em refereixo a referents de llibre, sinó tot el contrari, persones amb qui he compartit experiències de lluita diversa en el meu poble, en els àmbits comarcal o nacional i que al final han esdevingut referents dels quals admiro valors que considero que són propis d'un lideratge col·lectiu.

Castellar és un municipi de 23.000 habitants on tots ens coneixem i en què les mobilitzacions es produeixen a partir de gent que és molt activa en el món associatiu. Per això sempre fem broma i diem que «a tot arreu som els mateixos».

Pel moviment del lleure infantil i juvenil, que crec que són espais educatius importants, hi passo com a nena, com a monitora i com a coordinadora. Més tard, participo de les mobilitzacions de l'Assemblea de Lletres, quan gairebé estic acabant la carrera, en les mobilitzacions pel Pla Bolonya i pel tema de la guerra de l'Iraq. Vaig aprendre molt de les dinàmiques assembleàries d'aleshores, també hi havia algun professor de la universitat que hi ajudava. Eren dinàmiques positives però també complexes. De vegades influeix la tirania de la manca d'estructura i la masculinització de l'organització. Va haver-hi elements que per la meua poca tradició activista del moment, segurament, no van fer-me sentir còmoda i aleshores vaig limitar-me a seguir les mobilitzacions. Tot i això, l'experiència de compartir el carrer amb tants companys i companyes que fins aleshores només eren això, la recordo com una experiència molt maca de la qual vaig aprendre moltíssim. De fet, en l'Altraveu hi ha una mica d'allò que vaig viure a la universitat. A la nostra candidatura hi treballem de manera assembleària i coneixent la complexitat del treball en un grup gran, i intentem cuidar al màxim que tothom hi pugui dir la seva.

La creació de l'Altraveu va ser una experiència brutal. L'Altraveu sorgeix com la fusió de moltes plataformes i de molts col·lectius que feia molt de temps que tenien un discurs diferent del de la institució. Era gent que tenia un coneixement popular molt alt, diferent del coneixement més tècnic i de gestió que hi havia a l'Ajuntament. Arribo a l'Altraveu en el moment en què la candidatura està, com aquell qui diu, en procés de creació, encara no estava constituïda. Recordo l'acte obert al poble en què es plantejava: «Cal que es presenti una candidatura alternativa a Castellar?». Ara, amb el temps, m'adono que no era una cosa tan espontània com podia semblar en aquell moment. Hi havia gent que sabia què era una candidatura alternativa i que ja estava molt rodada perquè havia treballat en experiències semblants a altres pobles. En aquesta etapa sí que apareix una persona que és clau per a mi en els àmbits polític i personal, la Gemma Ubasart, que és qui m'empeny cap a aquest món que m'era desconegut. Ella m'anima a fer el salt a la política institucional. Tot i el vertigen del primer moment, acaba sent una de les experiències més intenses que recordaré en l'àmbit personal i en l'àmbit polític, si és que al final hi ha cap diferència!

Veníem dels «fets de Castellar» de l'any 2003, quan a la Festa Major de Castellar un grup d'*skinheads* amenaça i agredeix la gent que gaudeix dels concerts al carrer.

Aquells dies tenen com a protagonistes les càrregues policials, la por als carrers i la passivitat política. Això genera una mobilització que s'acaba articulant en la Plataforma Antifeixista. Els problemes ja feia temps que existien, però la Plataforma es constitueix formalment aquell any. Anteriorment ja hi havia hagut tensions als instituts i el professorat alertava que les actituds feixistes estaven augmentant. Però no només era a l'institut, hi havia gent més gran, coordinada comarcalment, que ja havia protagonitzat de tant en tant agressions, amenaces, etc., al poble. Participava aleshores en la Plataforma Antifeixista, des de la qual s'havia intentat que l'Ajuntament hi donés resposta no només educativament, sinó també socialment, i que realment no tractés la problemàtica com una cosa puntual, sinó que s'adonés que realment hi havia un problema de fons. Va ser a través de la Plataforma Antifeixista, que era un dels nuclis més potents de mobilització social al poble, que van anar discutint-se altres problemes de fons, i crec que d'aquest nucli de persones, algunes molt més implicades que jo, va començar a plantejar-se el 2005 la idea de constituir una candidatura alternativa. Vaig aterrar en aquest moment des d'aquesta sensibilitat i des de la implicació amb altres associacions i entitats del poble que ja tenien un discurs sobre el territori, el creixement sostenible i la lluita contra l'especulació immobiliària. Vaig arribar a l'Altraveu amb vint anys una mica per curiositat i una mica per casualitat, però hi he estat des de la segona assemblea fins al moment en què em va tocar posar-me a primera fila a l'Ajuntament, perquè crec que hi fem coses importants.

Una de les coses que ens preocupava a l'Altraveu era que realment hi hagués un discurs contrahegemònic respecte a la institució. Quan ens presentem a les eleccions, sempre diem que ho fem per guanyar. Tot i que no ho hem aconseguit, penso que ens podem sentir orgullosos d'haver proposat coses importants a Castellar, com ara la sensibilitat per l'accés a un habitatge digne gràcies a l'establiment de lligams de confiança i complicitat amb la PAH, la difusió sobre el debat que ara promou el Procés Constituent, la consideració d'opcions polítiques com la CUP que treballen per a la radicalització democràtica, la contribució a fer de l'Ateneu de Cal Gorina un espai obert al poble —aquest es paga amb el sou de regidors i regidores de l'Altraveu—, o la difusió sobre la tasca que fan les xarxes d'intercanvi, les cooperatives de consum, etc. Això és el que entenem nosaltres com a política comunitària. Tot això formaria part del nostre programa i, paradoxalment, ha de passar fora de nosaltres, perquè ser a l'Ajuntament és una eina més.

Ens organitzem en assemblea, que és l'òrgan a través del qual decidim les coses. Hi ha una assemblea social, en què es debaten coses del poble i a la qual pot venir qui vulgui, i l'assemblea de Ple. També existeixen comissions de treball, com la comissió de premsa, la comissió de suport als regidors, en què participem els antics regidors... En definitiva, es tracta de desxifrar la burocràcia que hi ha a l'Ajuntament perquè sigui més fàcil per a nosaltres, que som ciutadania, fer accessibles certs temes que ens afecten per treballar-los en profunditat i planificar-los. Això ens ajuda a treballar des de la institució, però també des del carrer. A través de la Permanent, que és un altre òrgan que hem creat ara i en el qual hi ha l'única persona de l'Altraveu que percep un sou, pensem quina estratègia volem seguir independentment de l'agenda de l'Ajuntament, perquè si no sempre faríem oposició. Per exemple, amb el tema de la privatització de l'aigua portem unes propostes a l'Ajuntament però també ens dediquem a mobilitzar la gent perquè entengui què implica realment una proposta-moció que pugui canviar el que vivim. Perquè una moció amb una majoria absoluta no implica res. Cal explicar què vol dir que hagin apujat l'aigua, per què l'han apujada, què és el que ha dit aquell o aquell altre partit, què hem fet nosaltres i què està disposada a fer la gent. I així podria començar la campanya al carrer sobre el tema de l'aigua a partir de la qual preparem actuacions, com una gran bustiada, sortir al carrer, localitzar determinats abusos que la companyia de l'aigua ha anat produint i fer pedagogia de com podem canviar les coses, cosa que passa per accedir a la informació i organitzar-nos. Hem d'aprofitar que som un moviment social i com a tal hem de traduir i explicar què està passant, perquè des de la institució, amb una majoria absoluta com la que té el PSC a Castellar, no aconsegueixes ni comunicar ni transformar absolutament res. La resta de partits fa anys que ho saben però poden passar quatre anys immòbils, esperant les següents eleccions. Suposo que s'ho poden permetre i que això també, en part, depèn de tots nosaltres. En tot cas, a l'Altraveu no fem l'esforç de ser a l'Ajuntament per a no-res.

Una de les coses que he volgut aportar al grup és molta dedicació, una dedicació molt bèstia, fins a un punt gairebé insà. Potser de vegades he sentit que era negatiu el fet de no haver tingut un perfil polític molt marcat. És a dir, no m'he sentit mai definida per cap -isme i això, al costat d'altres companys amb una llarga tradició de lluites, fa respecte. Però per això penso que l'Altraveu ha estat un gran espai d'aprenentatge polític per a mi, que me n'ha obert d'altres. Potser aquesta manca de definició també ha tingut la seva part més positiva en el fet que la gent ha pogut

pensar que, precisament per això, l'Altraveu no estava fortament marcada per un tipus de política que rebutja. És a dir que, fent-ne una altra lectura, això que jo percebo com a negatiu pot haver servit per arrossegar altra gent: «Ostres, si l'Elisenda pot... realment deu ser obert, no? Perquè si ella, que la coneixem d'aquesta o altra entitat i mai no havia estat en política, hi ha entrat...». Estic segura que no és una cosa que hagi passat únicament amb mi.

Es fa difícil saber què aporta cadascú quan treballes en un projecte col·lectiu, però crec que una de les coses que m'ha obsessionat més ha estat la comunicació del discurs polític. En política, el llenguatge i saber comunicar són molt importants. Al meu entendre, una de les coses que hem fet bé ha estat saber canviar els registres i no ser inflexibles. Això no vol dir traïr els nostres principis, però cal tenir en compte que la política necessita diferents registres i adaptacions segons les franges d'edat i els àmbits diversos, i això no ens ha de fer por. No m'ha fet mai vergonya fer aquest exercici, és més, crec que és sa i moltes vegades revelador de la validesa que té allò que pensem per a la gent! Potser dels meus anys en un mitjà de comunicació local vaig aprendre que era tan important pensar el què volem dir com el com ho volem fer. De vegades ens enroquem en un llenguatge que no concorda amb la nostra manera de pensar i que no deixa de ser curiós perquè nosaltres no som polítics.

Sempre he pensat que el discurs de l'Altraveu havia de ser el discurs d'una majoria, perquè hi ha molta gent que creu en el que defensem i que fa les mateixes valoracions que nosaltres, però per aconseguir-ho és important fer campanya, fer-nos veure i difondre el missatge. Hi ha persones que no se senten còmodes fent aquestes coses perquè la campanya tradicional dels partits ha fet molt de mal: és agressiva i es correspon amb fins utilitaristes. En algun moment m'ha semblat que per reivindicar el fet de fer carrer estava traint la filosofia del grup, i això m'ha entristit, però estic d'acord amb el fet que cal buscar altres fórmules per sortir al carrer i dir que nosaltres no hem vingut a fer la política a ningú, que això és cosa de tots. Nosaltres oferim sobirania popular. El moment actual no ens deixa una altra opció que voler ser ambiciosos. De fet, no deixa de ser un aprenentatge personal comprendre que hi ha diferents visions dins del nostre grup que cal respectar. No responem per cap partit, sinó per nosaltres mateixos; hi ha moments en què no es pot forçar més la màquina.

El fet de ser regidora és una experiència que et carrega de responsabilitat, de consciència i de compromís. Quan deixes de ser regidora, no actues mai més com si no ho haguessis estat. La visió sobre el municipi i sobre la política es percep d'una manera més complexa. Malauradament, les circumstàncies actuals han fet veure que aquell discurs que tenies fa anys, que feien seu només uns pocs, ara resulta que és veritat: que els bancs roben, que el capitalisme és una estafa, quan parlem de regeneració democràtica...; tots aquests missatges que ens ha costat tant i tant que quallin... Feia anys que dèiem que aquest sistema no funcionava i no era un discurs de moda, i ara sembla que són temes que la institució es vol prendre seriosament.

A casa sempre s'ha parlat de política. La meva mare és andalusa i el meu pare és català, i és veritat que hi hagut debats de política des de perspectives més o menys tradicionals, des d'una òptica espanyola i catalana, però mai consignats a un partit. De fet, fins fa poc no els havia preguntat mai què votaven. Ara a Castellar ja sé què voten! Amb els meus pares ha succeït una història bastant estranya perquè han acabat fent reflexions polítiques en veu alta. El meu pare dient «jo sóc de la CUP» o la meva mare comentant amb les veïnes «és que aquesta gent sí que fa coses per al poble», i penses «ostres, que fort». Jo els feia més conservadors, però suposo que viure de prop l'Altraveu els ha fet sentir-se propers a tot projecte de regeneració democràtica. Creuen en la política com jo hi crec, saben diferenciar la corrupció i la desafecció política de la gent que fa bé les coses. A l'Altraveu hem aconseguit apropar la política a la gent i crec que això també aporta esperança.

A l'Ordit també vaig veure-hi la necessitat que tenim... de treballar en xarxa. Això també va passar a l'Altraveu en el moment de dir: «Escolta, estem treballant localment, però comarcalment, què?». Va ser el moment de començar a treballar formalment amb les Candidatures Alternatives del Vallès, que són una assemblea de coordinació de diferents candidatures alternatives, perquè és un projecte comarcal que té sentit, per lògica territorial. Vull dir que una de les coses que he après dels projectes presents a Ordit o a les CAV<sup>12</sup> és la necessitat del treball en xarxa amb gent que porta molts anys d'especialista, entre cometes, en les seves lluites... De vegades no cal anar a buscar aquell expert o aquell altre perquè hi ha gent que està treballant al territori, al municipi, i des de fa molt de temps...

.....

**12.** Candidatures Alternatives del Vallès.



## Com entenc el lideratge en el moment actual...

L'altre dia a una jornada sobre participació i joventut que va organitzar la Generalitat es parlava sobre la gent que es mou al marge de la participació institucional. Em va sobtar que en parlessin com un tema nou quan fa temps que sabem que existeixen altres formes de participació. La participació extrainstitucional forma part del nostre ADN. Jo crec que la política institucional ha d'integrar aquests altres tipus de participació perquè als ajuntaments i a altres administracions existeixen processos i eines que són participatives només en aparença. Els moviments socials s'han anticipat a les problemàtiques i en aquest context els partits polítics no han estat a l'alçada. No volen ser una frontissa entre el carrer i la institució. Les institucions són poc permeables i per aquest motiu ha passat el que ha passat, que després de trenta anys d'eleccions municipals segueixen les mateixes estructures i la participació i la transparència només són façana.

Els moviments socials aporten un altre tipus d'organització no jeràrquica, que és la mateixa amb què treballem a les candidatures alternatives i els moviments socials, basada en l'horitzontalitat. L'administració hauria de ser capaç d'integrar tot aquest coneixement popular de les organitzacions horitzontals i transversals. Hi hauria d'haver un colideratge entre partits polítics i moviments socials. És veritat que certs moviments socials són puntuals i s'ocupen de temàtiques també concretes, mentre que la política institucional tracta un ventall de diferents polítiques públiques. És complicat. Però en els temes que ens ocupen últimament, com per exemple el tema de l'habitatge, sembla que hi hagi una barrera que no permeti passar les persones i/o els col·lectius que realment hi tenen molt a dir. A Castellar ens hi hem trobat. A tall d'exemple: s'ha fet un protocol sobre l'habitatge i no s'ha convidat la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca. Qui ha de liderar el tema? Jo entenc que ha de ser qui tingui més legitimitat, i en aquest sentit la problemàtica de l'habitatge no l'ha liderat l'Ajuntament, l'ha liderat la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca. Ara bé, s'ha de reconèixer que la darrera paraula la té aquell que té capacitat d'execució, que són les institucions. A mi no em fa cap tipus de nosa que un moviment social pugui liderar un tema que sigui polític, però en la política clàssica tradicional això és vist com una amenaça. Els problemes els hauria de liderar l'organització que disposa de més recursos, que ara mateix és la institució, però no ho està fent.

Nosaltres sempre diem que som un moviment sociopolític. Definir-nos no és fàcil perquè cada X temps sorgeix el debat i sempre hi ha qui diu: «No, no, des d'on es fa política i des d'on pots canviar el món és des de la política institucional». Al cap d'un temps, aquest mateix diu: «No, no, però com realment aconsegueixes arribar a la gent no és aprovant una moció, és el moviment social el que fa realment la feina de carrer». És una dicotomia constant. Nosaltres en moltes ocasions ens hem ubicat erròniament en la política institucional, hem pensat massa vegades que a partir d'una proposta podríem canviar les coses. I s'han canviat algunes coses, però ens ha quedat la sensació que tot i que canviàvem algunes coses ningú no sabia que les estàvem canviant. La definició amb què molts se senten còmodes és definint-nos com un moviment social que ha utilitzat l'eina de la política institucional com una eina més de transformació social. Subscriu aquesta definició.

Allò que fa diferent l'Altraveu és, d'una banda, la manera com va sorgir: des de la ciutadania organitzada, amb el posicionament de no voler viure de la política i sent conscients que l'Altraveu només existirà si hi ha gent disposada a treballar-hi, al contrari que els partits polítics, que inverteixen recursos perquè les seves sigles siguin arreu del territori, encara que no tinguin cap projecte polític amb cara i ulls. Pensem que l'Altraveu no existirà sempre, només si hi ha prou gent per seguir tirant d'aquest carro col·lectiu. Si ens demanen qui és l'Altraveu, no ho sabem. Pot ser-ho qualsevol, no tenim carnet de militant. És a dir, qualsevol veí del poble pot ser-ho. Sempre hem dit que portem la veu de qui vol fer-se sentir a l'Ajuntament i per aquest motiu considerem que els regidors són portaveus i no representants, i d'aquí ve que hi hagi rotació en els càrrecs. Mai hem volgut ser objectes de la política, hem volgut reivindicar ser subjecte i objecte al mateix temps, una diferenciació que potser no trobem en els partits tradicionals, almenys a Castellar. Com deia Fuster: «Tota política que no sigui feta per nosaltres serà feta contra nosaltres».

Tot no passa per la política institucional, per això cal una sacsejada social. On cal fer feina és a l'hora de traduir el discurs per moure la gent del poble. Nosaltres, de vegades, ens hem vist superats per situacions al municipi, com per exemple amb el tema del CAP. No vam ser capaços de mobilitzar prou gent perquè el CAP no es tanqués i per portar la lluita per la sanitat pública a casa nostra. En canvi a l'Ajuntament es van portar tres mocions sobre la sanitat pública i es van aprovar. Aquestes coses són les que realment et dolen. Ens hem de creure que realment som una frontissa

entre el carrer i la institució, però per això els esforços que estàvem bolcant a la institució potser els hauríem d'haver bolcat al carrer, que havíem abandonat una mica per un excés de responsabilitat dins de l'Ajuntament. Si nosaltres no som capaços de prendre el pols a Castellar i mobilitzar la gent, no ho farà ningú.

Al meu entendre, la regeneració democràtica passa perquè els espais de decisió siguin més amplis, i sobretot siguin vinculants i accessibles per a tothom. El *què* és important, però el *com* ho és tant o més. Amb el 15M allò important era el debat, tenir referents de l'un i de l'altre, reconèixer-nos... L'acció política passa per debatre sobre qüestions com ara la vida que volem o les polítiques laborals que necessitem, i la capacitat de generar consensos, que al meu entendre és importantíssima en l'exercici del lideratge.

Ara mateix els nous lideratges els han de dur a terme persones, més d'una, amb capacitat de generar amplis consensos, la qual cosa és fàcil de dir però difícil de fer. Aquests tipus de líders els podem trobar més aviat en els moviments socials que no pas en els partits polítics. Han de tenir capacitat de comunicació, coherència i una trajectòria que els avalí. Quan apareix l'Ada Colau, per exemple, no és per casualitat, és perquè es tracta d'una persona que està treballant a l'Observatori<sup>13</sup> i que realment sap de què parla. No és una líder posada per ningú, sinó que és reconeguda per una àmplia majoria de gent, que pot ser tant de dretes com d'esquerreres, però que tenen punts en comú.

Una de les coses més curioses de l'Ordit és que el primer dia ningú no es reconeixia a si mateix com a líder de res i ningú no volia sentir a parlar d'aquesta paraula. Perquè fa molta angúnia, perquè és una cosa que... és un discurs que... Ostres, és que ser líder és una cosa molt forta, amb una alta connotació individualista... Però sí que és veritat que a mesura que anava avançant la setmana ja no teníem clar que fos tan prescindible. O sigui, vèiem clarament que sí, que... per exemple, per a mi l'Ada Colau és una líder, i per a mi el David Fernández també ho és. Però, és clar, és veritat que tenen altres característiques del que teníem tots en el cap com a cosa profundament negativa... Després de tota aquella setmana de reflexionar-hi, vam estar molt d'acord que un bon líder és aquell que és capaç de generar amplis

.....  
13. Observatori DESC, Drets Econòmics, Socials i Culturals.

consensos, que sap comunicar, que sap compartir la seva veu, que és coherent i sobretot que no apareix d'un dia per l'altre, sinó que l'avalua una trajectòria molt llarga sense esperar res a canvi.

Al voltant de la idea del lideratge, amb el temps he anat canviant d'opinió. Sovint pensava: «No, no cal un lideratge, realment l'important és el projecte col·lectiu...». Però també és veritat que la majoria de la gent, per dipositar la seva confiança en algú, necessita veure un nom i uns cognoms i saber què ha fet i què no ha fet aquella persona; és humà. I partint de la base que al darrere del lideratge hi ha persones, quines qualitats hauria de tenir aquesta persona, o aquestes persones, per liderar un procés de transformació social? D'alguna manera ja ho he anat apuntant. Una de les qualitats que hauria de tenir seria mantenir la coherència entre la seva vida personal i la seva vida política. També hauria de mostrar una alta dedicació per allò que fa i una gran capacitat de conciliació que li permeti generar consensos i empatia. Un líder ha de ser perseverant, tenir clars els objectius i saber que l'important és el projecte. En resum, per a mi el lideratge social es fonamentaria en la coherència, en una alta dedicació i en la capacitat de ser conciliador i anticipatiu.

L'element més important, però, és el de compartir el lideratge, i per tant hauríem de parlar de colideratge. Això és molt important, però no és fàcil quan algú es converteix en un clar referent. Un líder ha de tenir clar allò que diu la frase «tothom és important però ningú no és imprescindible». Ha de tenir clar que el seu pas pel projecte és per aconseguir un objectiu concret, i no pas per satisfacció personal. O almenys no només per satisfacció personal. Compartint el lideratge es pot garantir millor la continuïtat dels projectes. Es fa molt difícil visibilitzar els invisibles, que també fan molta feina. És quan formes part d'una cosa molt visible que realment la gent et percep com a líder. Potser a la nostra esfera, als moviments socials, sí que ho tenim més clar, però quan parles de líders amb la gent, hi ha una tendència a identificar-los amb les persones que són a primera fila. Existeixen líders a l'ombra?

Quan vaig arribar a l'Altraveu hi coneixia la gent més jove. Vaig aparèixer al projecte amb ganes de participar i d'implicar-m'hi, i a més penso que el fet de ser dona va tenir un pes important. Vull dir que segurament si no hagués estat dona potser no hagués estat regidora, i això és trist, perquè et dóna valor només per ser dona, no per ser realment capaç o no. No és gaire freqüent trobar-te amb dones que vulguin anar

en els primers llocs de les llistes electorals perquè encara és un espai reservat per a homes i requereix molta exposició pública. Conciliar feina i família i a sobre política? Només cal veure la resta de candidatures i t'adones que tothom vol estar a l'ombra.

Quan penso en l'Altraveu, tinc molt clar que no vull que sigui una força minoritària, vull que governi el meu poble. Potser hi ha un punt naïf en aquesta afirmació, però és perquè el discurs el compartim amb una àmplia majoria. A vegades em diuen que sóc una suïcida perquè no tinc en compte el context, però sóc de les que opino que, independentment del context, a les properes eleccions hem de ser capaços d'obtenir quatre regidors<sup>14</sup>, perquè més representativitat vol dir més possibilitats de canvi. És a dir, no pas quatre perquè sigui una fi en si mateix, sinó perquè la capacitat de pressió pot ser molt més alta. Aquest discurs podria no ser el més estès a l'Altraveu. Hi ha qui diu que «dos regidors ja van bé, ja podem fer feina...», però després t'adones que perquè el moviment social sigui potent es fa necessari tenir una veu més forta dins de la institució, ja que per poder canviar i transformar les coses és important tenir un àmbit d'influència més gran. Sóc del parer que l'esquerra alternativa s'ha de treure molts complexos del damunt i acceptar que fa temps que estem fent bé les coses i que el context també ens està donant l'oportunitat de mostrar-ho. Sense ambició i sense il·lusió no es va enlloc. Treballem molt en els nostres municipis perquè és el que sempre hem fet des de les entitats, i aquestes hores que han suposat tant d'esforç no es tradueixen en diners, però ara participant a l'Ajuntament s'han de poder traduir en canvis. Una de les motivacions que tenim per continuar amb el projecte és veure que no estem sols. Han aflorat un munt de moviments que ajuden a fer més pressió i en certa manera han trencat molts cercles d'activistes tradicionals, i sumant més gent també han fet canviar el xip de la institució. S'han adonat que si una moció es tomba al ple, serem l'endemà al carrer fent pressió. Això també és fer política.

A Ordit vaig sentir una frase que em va agradar molt: «Hem de ser conscients que no ens podem enamorar de l'eina». Són coses que poden passar quan dediques moltes hores als projectes: te'ls acabes fent teus. A mi m'ha passat en algun moment i aleshores és quan has de veure que sense generositat i flexibilitat els projectes no es poden fer grans. Podem arribar a perdre de vista que en el lideratge social els objectius són el més important. Si ens considerem moviments socials i ens presen-

14. Actualment L'Altraveu té dos regidors al Consistori de Castellar del Vallès.

tem a les eleccions, ho fem per poder engegar processos de canvi que ens permetin transformar alguna cosa del nostre entorn més proper. M'agradaria poder seguir canviant coses a Castellar i que aquests canvis també es poguessin produir en altres municipis i... que els féssim arribar al Parlament, des de baix. Tanmateix, crec que no es pot generar cap procés de transformació sense saber transmetre esperança, que és una de les coses de què parlem molt a les candidatures alternatives darrerament. Ens hem dedicat durant molts anys a explicar allò que no funciona, però ens costa explicar com podria funcionar d'una altra manera. Tenim molt clar quines coses no funcionen als nostres ajuntaments, en l'àmbit social, pel que fa a les polítiques laborals o a les polítiques d'habitatge... però serem capaços d'explicar quina és la nostra alternativa de manera programàtica? Sabrem transmetre que això és possible? Aquesta és la tasca pendent, saber transmetre esperança amb un discurs alternatiu.

## REFLEXIÓ DE POL GUARDIS, ACTIVISTA ECOLOGISTA

*«En el context actual necessitem posar l'accent en les coses comunes, en el bé comú. (...) Estem tornant a perdre aquella individualitat que el capitalisme ens ha inculcat. De mica en mica anirem veient que els uns sense els altres no som ningú.»*

Amb l'Ordit vam anar de visita al Parlament. Va ser anar als antípodes de *lo* que estàs fent cada dia i no entens què punyetes fan aquella gent allà dins. I malgrat tot hi són. I en canvi, també amb l'Ordit vas al mig del Raval a veure l'escola de música i penses: «Això és increïble!». I encara ara, quan hi penso, se'm posa la pell de gallina perquè «realment aquí és on hi ha gent que està fent un treball espectacular i és cap on hauríem d'anar». L'Ordit et dóna un ventall molt ampli d'experiències i tu tries amb quines et quedes. Hi ha experiències que et *frapen* molt i n'hi ha d'altres de les quals passes, com la d'anar al Parlament, que a mi no em va fer ni fred ni calor, simplement vaig veure allò i vaig pensar: «Fa molt temps que penso que l'hauréu d'eliminar i algun dia passarà».

Els partits polítics tradicionals estan enrocats, no troben la fórmula i probablement no vulguin trobar-la, i ara ens embolcallem amb la bandera de Catalunya per no perdre l'estatus que l'Estat espanyol està prenent a certes burgesies catalanes, però no acabes de veure quin paper hi fan. Si estem buscant lideratges col·lectius i noves maneres de fer, els partits justament són els de l'altra banda, centrats en un cap de files, amb allò del *meu* equip, el jo, jo, i jo... i aquest plantejament tan egocèntric. Si es concentra tot en una sola persona no anirem bé. Els partits polítics, entesos d'aquesta manera, haurien de començar a desaparèixer.

Jo considero que els moviments socials són els que han de liderar, perquè són els afectats directament i alhora també són els experts. Quan algú està afectat per una situació s'acaba convertint en expert d'allò. Per tant, penso que les organitzacions polítiques haurien d'escollar aquests experts. De la mateixa manera que hi ha les taules del tercer sector ambiental i del tercer sector social, potser també s'han de crear, per exemple, una mena de taules o espais entre la gent de la PAH, que diguin què està passant i que contribueixin a pensar una llei digna, coherent i popular en

què el dret a l'habitatge sigui real. I qui diu la PAH, perquè ara té més visibilitat en l'àmbit mediàtic, diu el col·lectiu LGTB o milers d'altres col·lectius.

Està tenint una gran protagonisme el moviment col·lectiu. La gent s'està organitzant i està muntant uns *tinglados* increïbles. Al final «la voluntat d'un poble» serà això. L'Artur Mas es va aprofitar d'aquest missatge, però crec que la voluntat real del poble es manifesta amb aquest tipus d'accions. Ho hem vist amb l'Assemblea Nacional i cada dia s'ocupen bancs i caixes pel tema de la PAH, cada dia s'estan fent marxes pel tema de l'educació... S'està creant una onada que tard o d'hora pot engolir-ho i canviar-ho tot.

Les xarxes socials i el 2.0 han contribuït a fer possible tot això, però trobo que és una arma de doble tall. De la mateixa manera que pots trobar-te amb més col·lectius i pots tenir fins i tot més eines, noves lectures, noves coses que t'enriqueixin i dir «ostres, això està funcionant a Anglaterra i no ho hagués sabut si no fos per les xarxes socials i internet». Però d'altra banda també fa que escrivint allà només fotis la bafarada, la vomitada de la mala hòstia que portes a sobre, i allà es queda, i es va diluint entremig de tot *lo altre* i això acaba afectant una miqueta l'activitat. Jo sóc una persona de dir *anem a fer-ho, treballem i que hi hagi acció i que es noti el que anem a fer*. Les xarxes socials són un bon espai per quedar, difondre coses i tot plegat, per rebre informació nova i veure què s'està fent... Però les faig servir amb molta moderació, perquè estàs donant informació teva a algú que no saps massa bé què en fa.

Per a mi és important treballar colze a colze des de la humilitat, des de la base i amb coherència. Aquesta és la base del lideratge que jo considero vàlid ara i aquí. Necessitem lideratges com el de la Teresa de la Garriga. Per a mi és una líder espectacular, sobretot amb el tema de Chiapas. És una dona forta, batalladora, sense voler ser ningú i que fa un treball humil però dedicat. Fa una feina espectacular i es relaciona com s'ha de relacionar un líder, amb molta humilitat i proximitat i buscant el treball conjunt. És una persona que, a part de tenir experiència, té una gran implicació, fa treball de base. Fa molts anys que s'hi dedica amb aquella passió perquè ho fa des de la coherència i creu que ho ha de defensar a capa i espasa. És un lideratge molt energètic que t'estira. Ella no es considera una líder sinó una persona més del procés, del treball diari i de les assemblees. Crec que necessitem lideratges compartits com



aquest. En el context actual necessitem posar l'accent en les coses comunes, en el bé comú. Estem creant cooperatives de consum, cooperatives de treball, cooperatives educatives per muntar escoles... estem tornant a perdre aquella individualitat que el capitalisme ens ha inculcat. De mica en mica anirem veient que els uns sense els altres no som ningú. Al Parlament, per exemple, Iniciativa té una base brutal però sempre acaben sent visibles com a líders les mateixes persones. Aquests rotllos no els acabo d'entendre. Cadascú contribueix amb una petita part, cadascú domina una cosa i és líder de *la* seu. Hem creat aquests tipus de lideratges que es personifiquen en una sola figura, però jo identifico més clarament el lideratge amb els col·lectius i no amb una persona que pot haver estat significada en un moment determinat. No comparteixo aquest rotllo d'herois i de líders concrets, perquè una sola persona no pot liderar un procés. Per tant, per a mi un bon lideratge social passa per un lideratge col·lectiu, i mitificar-lo en algú ho trobo quasi insultant.

I en aquest tipus de lideratge és important el treball de base, mantenir una coherència entre allò que defenses i allò que fas, i l'acció directa, que va molt relacionada amb el treball del dia a dia. Crec que el treball de base pot determinar que tinguis més o menys capacitats per fer una o altra cosa. De la mateixa manera que puc tenir aquesta mena de referents d'organitzacions, he procurat no ser autoritari, coherent i respectar la meua pròpia ideologia. A les assemblees tot és molt col·lectiu i mai pots anar-hi amb una idea predeterminada perquè precisament és un espai que t'ajuda a trencar aquestes línies vermelles, a matisar les coses i fins i tot a anar més enllà.

## **UN ENTRE TANTS, PER DAVID FERNÁNDEZ**

En tres frases. La zapatista «aquí el poble mana i el govern obeeix», el mural sard del «feliç el poble al qual no calen herois» o la consigna viral d'Anonymous «som legió; espereu-nos; estem arribant». Només tres frases, sí. Però en les quals es podria condensar i identificar una nova visió, una vella comprensió i una fèrtil redimensió dels fets polítics contemporanis, de la fonda crisi que vivim i del fi de cicle que s'albira. D'allò que està moribund. I alhora d'allò que no acaba de néixer encara.

Abans, però, molt abans, les experiències i les pràctiques emancipadores acumulades als moviments socials ja evidenciaven que no calien ni líders clars, ni «lideratges forts ni naturals», ni dirigents directius dirigistes en la sempre àrdua tasca de la transformació social i el canvi polític. Dècades a contrapèl, a contracorrent, lluny de la disciplina de conducta imposada pel binomi estat-mercat, s'han traduït avui en noves formes socials d'activar-se i comprometre's políticament. El moviment feminista, l'ecologisme social, l'okupació, l'ateneïsm de l'esquerra independentista, el sindicalisme alternatiu o la insubmissió antimilitarista —per citar només sis exemples de la història recent— podrien ser descodificats, merescudament, com incidències politicosocials reeixides sense necessitat estricta de cap «líder». Amb prou feines, portaveus.

Segurament, és la primera reflexió imprescindible. Que la lògica de la xarxa i els nodes —prèvia a l'esclat d'internet, les noves tecnologies, la wikipolítica i la dimensió col·laborativa que alenen— fa temps que existeix i s'ha anat covant en els marges d'un sistema de poder i de dominació de múltiples exclusions. També de deliberada exclusió política: bé pel rebuig-distància que generaven, bé per la impotència-paràlisi-mur que palesaven. Una doble moral perversa, cínica i massa sovint hipòcrita: mentre amb una mà es criticava el «passotisme polític» juvenil que s'allunyava dels canals institucionalitzats i monitorats de «participació», quan els joves hi participaven de debò, directament, els queien —insubmissió, okupació— tots els pals, totes les hòsties i cap pastanaga. De fet va ser en aquelles contratangents, les dels moviments socials alternatius o les autoorganitzacions de base, on s'inscrivien —insistim-hi, fa anys, fa dècades— els paràmetres d'una acció política col·lectiva, mancomunada, fonamentada en la tríada assemblea, autogestió, autoorganització.

## Aprenentatges, escoles i laboratoris

Ancorats en aquella lògica col·lectiva, arrelats a la pràctica assembleària i ubicats en el sentit comunitari, cal apuntar, retrospectivament, que venim d'uns aprenentatges forts, d'una escola popular de base i d'un laboratori polític que gairebé ja dura dues dècades i on el primer que aprenies era, precisament, la destitució de la delegació, de la submissió, de l'obediència deguda o de l'apatia. Processos de politització col·lectiva —comuna, compartida, cooperativa, enxarxada— que esquerdaven tota política oficial: la partidocràtica i la institucional. Ben lluny de qualsevol concepció de cursa personal, creació de líders-producte de cubeta o màrquetings electorals.

El debat, avui, en el sot profund d'una degradació democràtica que esparvera, enmig d'un capitalisme senil que tot ho ofega, és viu. Viu del tot. Tan viu que sovint es pretén estendre i traslladar —potser maldestrament, potser no— a nous conceptes de governança impulsats pels *think thanks* més habituals... i també més sospitosos. A vegades amb una deriva inquietant que fa apologia tecnocràtica del platonisme dels «millors», a vegades des de la recerca reformista —qui sap si lampedusiana per salvar els mobles— de noves formes de govern i (re)presentació de la democràcia que s'autorevesteixin de major i aparent legitimitat. Anècdota u: en a penes dotze mesos hem rebut dues ofertes pagades personalitzades, des dels EUA, per a la formació de «nous líders». Totes dues declinades, sobra dir-ho.

Tot plegat, tampoc res no sabut. Tenim teoria —i pràctica acumulada— contra els abusos del Poder. Però, avui, anem endarrerits, potser orfes encara, i no hem estat capaços de desplegar una teoria alternativa completa sobre l'estat i el poder per al segle XXI. Sí alguns esbossos teoricopràctics en l'àmbit del teixit social i el municipalisme. Sia com sigui, més val saber on som i dir-ho. I és necessari reconèixer-nos en les pròpies fragilitats, precarietats i febleses que també ens defineixen. L'alternativa que està venint, encara ha d'arribar, malgrat no li manquin ni principis generals, ni imprescindible claredat del que no es vol, ni la base sòlida ètica d'uns valors compartits. Uns valors —ètica, solidaritat, humanisme— que en el darrer cicle s'han anat desdibuixant, destenyint i prostituint. Desplomant.

## Entre el cavall de Troia i el poni d'Esparta

Amb tot, i d'un any ençà, aquest és el primer text retrospectiu que escrivim sobre la sovint incòmoda —raonablement sempre incòmoda— qüestió dels líders-lideratges en el si d'allò políticament alternatiu. Incòmode perquè remet a una cultura que no és pas la pròpia, sinó l'antagònica. Incòmoda perquè remet al simplisme reduccionista i elitista dels «líders» i menysté la política de base, en moviment, dels moviments. Sempre incòmoda perquè s'incardina en un ecosistema políticomediàtic —la societat de l'espectacle— difícil de neutralitzar, pluralitzar o capgirar i que sempre reclama rostres visibles i una dissort de «notables del moviment». Incòmoda, en tot cas. Del tot incòmoda.

En tot cas, destituir qualsevol lògica dominant, sedimentada en dècades i pòsits culturals solidificats, no és pas gens fàcil. Amb aquest rerefons, i si la metàfora del cavall de Troia tenia alguna virtut validable, cal revisitar el plantejament inicial: cavall de Troia, en dèiem, o potser encara poni d'Esparta, perquè de camí, fins a arribar a Troia i desembarcar col·lectivament, encara en queda un bon tros. Des de la nítida evidència que l'impuls-força del cavall no eren mai sis peus de tres diputats a Troia. Sinó 252.000 peus dels espartans del carrer, de l'àgora, que es van votar a ells mateixos. Ho dèiem i avui ho reafirmem: nosaltres no representem els moviments, són els moviments els que ens representen a nosaltres. Lògica inversa per a un sistema que fa aigües pertot i que cada cop té més dificultats, fones i severes, per autolegitimar-se.

A més, cal afegir que contra aquesta cultura alternativa i emancipadora sempre funcionen velles realitats —de *realpolitik*— prou o massa conegudes. «El poder és com un violí, es pren amb l'esquerra i es toca amb la dreta», sintetitzava la sinòptica dita llatinoamericana. I, ara per ara, provem de desactivar, amb anticipada antelació, velles derives, tics caducs i metamorfosis antigues més que perilloses. Entre d'altres: la temptació —no siguem ingenus— de la cooptació sistèmica, la por apresada de l'assimilació/integració o el sempre present antagonisme entre el parany virtual de la gestió institucional i l'aspiració real de transformació política i social. En aquesta por encara ens reconeixem. Caldria dir que afortunadament.

Des d'aquesta perspectiva, la CUP —per parlar d'un cas pràctic, concret, real— ha desplegat diversos tallafocs i antídots. En l'àmbit individual, si es vol dir així, i rere

la metàstasi de la corrupció política i una dècada (o en van dues?) cleptocràtica, els ja prou coneguts: limitació salarial, no duplictat de càrrecs i data de caducitat en responsabilitats institucionals. En el cas del Parlament: salari de 1.400 euros, càrrec únic i una sola legislatura. Rotació, relleu, equip col·lectiu. En l'àmbit col·lectiu, i des del bagatge de l'experiència municipalista, que és la base fonamental del projecte de la CUP, un model de «representants» invers. De piràmide inversa. De zapatisme revisitat. Aquí qui opina, decideix i declara no és un «líder», sinó un espai col·lectiu —l'assemblea municipal local— que defineix la CUP com un estri: un instrument d'intervenció política, social i democràtica de les classes populars, dels subalterns de sempre, de tota lluita oberta als Països Catalans. El portaveu, o el regidor, esdevé aleshores, i únicament, una referència pública, la veu de totes i tots, que té l'estricta responsabilitat de traslladar un criteri col·lectiu des d'un projecte compartit. Res més. Flaixos mediàtics i micros periodístics, a banda.

Un estri, doncs. Només —només— un estri més. Un estri més —complementari, addicional— en la caixa plural d'eines de la transformació social, en el repertori ampli de l'acció política col·lectiva. Un estri útil en el cas del municipalisme —en què s'opera com a tensor democràtic, com a dic de contenció davant de cada imposició, com a espai de disputa i ruptura democràtica— i un estri complementari d'eficàcia política limitada al Parlament, on opera com a altaveu. De les altres veus.

Clar... La disrupció indignada del «no ens representen» —crit icona d'un dels esgotaments del règim nascut amb la transició—, l'anonimat de la col·lectivitat, la repolitització de la política des de la base, el naixement de nous dispositius politicosocials no pretenen, finalment, mai i enlloc, la creació de líders. Sinó l'apoderament col·lectiu, el retorn a la *res publica*, el treball en xarxa i el *reset* «democràtic». Rebobinem. Aquest primer anyet al Parlament, a la *matrix* de la política, ha deixat també algunes petites victòries que obliguen a reflexionar sobre «l'agència política» i l'agenda pública dels moviments. De la capacitat de resistència, dissidència i incidència. Baixem a la terra. En la concreció, qui ha dinamitzat també, extramurs, la institució aquesta desena legislatura? Doncs malgrat que puguem atorgar una eficàcia política limitada al Parlament —govern segrestats, mercats que manen, sobirania bloquejada—, cal reconèixer que és el moviment LGTB el que ha aconseguit un acord històric per a una llei contra l'homofòbia, que és l'ecologisme social i el territori en resistència els que han aconseguit prohibir el *fracking* i que és la solidaritat antirepressiva la que ha

assolit la fi de les sinistres bales de goma i el seu llegat macabre. Tres «victòries» per als moviments des del moviment, on la CUP —per la part que ens toca— només operava com a corretja de transmissió. Una lliçó —simbòlica, parcial o real— que visualitza el rol dels moviments com a agent sociopolític que també pot modular l'agenda. Des del potencial col·lectiu, sense líders. Només portaveus. És a dir, «direcció» (camí, objectius, horitzons) col·lectiva col·legiada i sentit comú compartit sobre la base del treball de base. Contra el negoci privat del *lobby*, la cooperació social dels moviments.

## **Alguns apunts finals en lila**

Provant d'acabar, es fa impossible no esmentar també l'inici de la fi —esperem que així sia, més aviat que tard— de la masculinització testosterònica de la política. Jerarquia, verticalitat, autoritarisme, imposició i arrogància masclista feta Poder a què cal oposar, sempre, la horitzontalitat, el diàleg, el procés o el consens de les pràctiques feministes. Síntesi possible? Què pot evocar una reflexió, avui, sobre «nous lideratges», en el marc de nous *frames* i altres realitats, a la qual ens convideu? Que seran de baix a dalt o no seran, «al servei de», en tasques limitades de portaveu col·lectiu. Que haurien de ser també feminitzats, compartits, rotatius, redistribuïts i cooperatius i basats en una nova ètica política.

I tanmateix —anècdota dos i tímid somriure, perquè l'article finalment me'l demaneu a mi, recreat mediàticament com a «líder» que no ho és», permeteu-nos alguna dosi de pessimisme prou fonamentada. Deia Voltaire que la civilització no elimina la barbàrie, tan sols la perfecciona. I la capacitat de regeneració i readaptació del sistema, *mutatis mutandi*, és massa vella i coneguda. Caldrà estar col·lectivament atents i amatents a la vella mania de vertebrar una nova èlit política, de saber desactivar-la col·lectivament, tot oposant una nova pedagogia política dels oprimits que enforteixi el comú, per citar i recordar Paulo Freire. Crear comunitats enfortides, menys vulnerables, per crear contrapoders populars efectius.

Es tracta, finalment, d'una responsabilitat compartida, compromesa i comuna. La piràmide inversa que capgira la lògica de la dominació. I si cal parlar de lideratges —que ja queda clar que sempre ens fa basarda enmig d'un sistema polític que

els reclama i exigeix—, aleshores caldrà parlar de lideratges comuns i complexos. Complex mai no refereix complicat. Els sistemes complexos són aquells que depenen de moltes variables: és a dir, d'un equip, d'una assemblea, de múltiples agregacions. De sumes que esdevenen multiplicacions. A *Dispersar el poder*, Raul Zibechi apunta precisament en aquesta direcció: construir poders no estatals, ni separats ni escindits de la societat, sinó més aviat distribuïts. Redistribuïts. És a dir, poders col·lectius que es basin en la segona accepció de «poder» de John Holloway. Poder-capacitat, poder-potència. Poder de poder-fer. Contrapoder de PAH, diguem-ho així. Quan avui, al nostre parer, i sota el saqueig de l'acumulació per desposseïció, hi ha més respostes fora que dins de la institució. Ara per ara, allò més urgent és reconstruir en paral·lel i al marge, refer el vincle social deteriorat pel neoliberalisme i reforçar el potencial de la hidra. Full de ruta: activació popular, construcció d'alternatives, desobediència civil —la primera lliçó de la qual és que no delega, autoresponsabilitza— i via complementària institucional des de baix, des dels municipis i comarques.

Si aquesta pràctica politicosocial acumulada té en el futur una traducció política pràctica està per veure. És una incògnita incerta, una batalla oberta, com es traduirà aquesta lògica en els àmbits institucionals —és a dir, de poder— de deliberació, decisió i implementació. En canvi, sí que podem dir que en les noves institucions del comú que hem vist néixer en el darrer cicle polític ja l'estem visualitzant. Des de l'experiència més personal, qui dirigeix la Directa? Una assemblea. I Coop57? Uns òrgans cooperatius. I la Xarxa d'Economia Solidària? Cent nodes. Que aquest model té biaixos? Per descomptat. La democràcia, finalment, és cara i lenta: cara perquè cal abocar-hi molts recursos, molt de temps i cal anar-hi i posar-s'hi cada dia sense despistar-se més del compte. Lenta —contra la civilització de la premsa i la política espectacle— perquè cal escoltar, discrepar, dissentir o consensuar, matisar, cercar els llocs comuns.

Aquesta pràctica té riscos? També. I prou coneguts. La tirania de la falta d'estructures, la fragilitat —sovint— de la qualitat deliberativa, la certesa innegable que els poders informals existeixen i que les lògiques d'influència desigual són reals i també es donen al si dels moviments socials. Però, finalment, l'únic lloc per construir un altre futur és el present. L'únic territori alliberat de què disposem per demostrar, demostrar-nos, que l'altre món és possible és la nostra pròpia vida quotidiana.

Vides quotidianes que parlen ja el llenguatge fet pràctica de l'assemblea, l'autoorganització, l'autogestió. Qui sap si una nova aposta pel vell intel·lectual col·lectiu gramscian. Una sort de zapatisme urbà que evidencia i condensa, alhora, un munt de consignes cridades al carrer que avui han esdevingut realitats micropolítiques als barris i a les lluites. Junes podem. Entre totes, tots. Mai més soles. Veurem.

Paral·lelismes de trànsits i transicions, des del periodisme alternatiu i dissident, un dia en Xavier Vinader —el primer exiliat en democràcia, expulsat del consens mediàtic de la cultura de la transició— ens va dir que això del periodisme d'investigació que preteníem recuperar des del mitjà comunitari que és la Directa tenia a penes, i prou, alguns ingredients fonamentals indispensables: equip, vocació, mètode, (re) armament cultural, coneixement profund de les realitats socials i consciència crítica.

I entremig, i efectivament, un entre tants, que diria Estellès. No trobaríem millor definició d'inspiració i aspiració zapatista per respondre a la reflexió a què ens convidau. La d'aquells rostres ocults i anònims que encara avui xiuxiuegen: «*Detrás de nosotros, estamos ustedes*». I punt i seguit. Que la història sempre continua.



## NARRACIÓ DE MARTA PASCAL, PRESIDENTA DE LA JNC I DIPUTADA DE CIU

*«Necessitem un lideratge exemplificatiu, honest i sense complexos. Allò que va bé, bé, i allò que no va bé, canviem-ho!»*

A casa som quatre germans, tres noies i un noi. El meu pare era metge i la mare es cuidava de nosaltres. Dues germanes meves s'han mogut en els àmbits de la medicina i la farmàcia, jo en cap cas vaig anar per aquí. Pel que fa als meus pares, si en algun moment hi hagut militància, aquesta ha estat passiva, mentre que els meus germans no hi estan gens implicats.

Potser podria dir que he tingut pocs referents amb una gran implicació social. El pare, pel fet de ser metge, sí que tenia aquesta vocació més de servei des de la medicina. Per la seva especialitat hospitalària, tenia molt contacte amb les persones. En certa mesura, crec que la meva implicació en l'àmbit social pot venir d'aquí.

A casa es parlava molt poc de política, molt poc. De fet em sembla que només en parlava jo. Més aviat sentia aquella frase de «no, no, no t'emboliquis perquè de diners i de política no se'n parla». Potser és una frase que ve molt de la Catalunya Vella, en un intent de no parlar de les moltes coses que han passat en aquest país, i per tant és millor no parlar-ne. Em sembla que a casa parlàvem més del Barça que de política.

Jo vaig anar a una escola Vedruna, cristiana, on hi havia molt poques monges. Però sí que era una escola d'arrel molt catalana, de Vic, molt implicada en el dia a dia de la ciutat. Quan van celebrar els cent cinquanta anys de l'escola, van gravar un vídeo i em van demanar què havia après a l'escola. Els vaig explicar dues coses: la primera és que sol no vas enlloc, i per tant és important el treball en equip, i la segona és que el fet que les coses surtin bé acaba depenent en última instància d'un mateix, per tant depèn de la pròpia responsabilitat i esforç. Crec que l'escola em va ajudar a entendre i viure sota aquesta complexitat.

Vaig ser de manera reiterada delegada de curs, a l'ESO i al batxillerat. Al consell escolar hi vaig estar a tercer i quart d'ESO i a primer de batxillerat, i després l'últim

any de batxillerat vaig estar al consell escolar municipal. Era una cosa que em venia de gust i tenia el *feedback* de la gent. Jo m'hi presentava i la veritat és que notaves l'escalf de la gent, que em deien «sí, sí, presenta-t'hi». Sempre he tingut aquesta inquietud, no tant de liderar com de poder canviar les coses, o de poder participar de les coses. Des del meu lloc de delegada fins a participar en la comissió de festes de la festa major de l'escola, etc.

Quan feia segon o tercer d'ESO, per tant en plena adolescència, vaig anar a un esplai, al Casal Claret de Vic. Totes les de la meva colla hi portaven molt més temps. El fet d'entrar a posteriori no va ser un problema, però sí que ho vaig viure d'una forma una mica singular per no haver tingut el mateix procés de socialització que havien tingut les altres. El fet de plantejar-te «ostres, no sé si estic on em toca», de vegades et pot fer tirar enrere. Però sóc una persona que no acostuma a tenir problemes, així que em vaig adaptar bé. En general en tinc bon record. Hi vaig aprendre algunes de les coses o reptes amb què t'enfrontes a la vida: a com faig això, a com faig allò, a perdre, a escoltar, a entendre que de vegades les coses no surten com un vol. Quan fèiem unes colònies de deu dies en ruta i teníem aquella sensació de portar a l'esquena, dins de la motxilla, tot el que realment necessitàvem i ens havíem d'espavilar... crec que són situacions que s'han de viure. T'ensenyen molt, potser són modestes, però tenen molta càrrega de creixement personal.

El 2001 vaig començar Història Contemporània a la Universitat de Barcelona (UB) i després vaig començar Ciències Polítiques a la Pompeu Fabra. En sis anys vaig fer les dues carreres.

L'any 2006 em faig militant de la JNC, que és on realment he desenvolupat la meva militància, la qual cosa coincideix amb l'època del govern tripartit. A mitjans de la carrera començo a sentir aquell *cuquillo* i em faig militant, tot i que de forma passiva. La meva implicació, però, va ser molt poca i es va limitar a simpatitzar amb les idees i a pagar la quota. Fins i tot a casa meva no en sabien res. En aquell moment no tocava explicar-ho.

Havia tingut la temptació de fer-ho prèviament, però finalment no em vaig animar perquè vaig considerar que primer volia acabar la carrera. La JNC té grups d'acció universitària i a la Pompeu Fabra n'hi havia un, però no hi vaig participar. Quan era

a la universitat es donaven tots els elements per implicar-m'hi, com la majoria absoluta del PP, la LOU<sup>15</sup>... Però quan arribo a la universitat la meua percepció és que les associacions d'estudiants, sobretot les que se senten més, estan integrades per un determinat sector de l'esquerra —i no ho dic pejorativament, ni molt menys— en el qual jo no acabo d'estar còmoda.

Em vaig adonar que el Tripartit generava una determinada visió de país, una determinada manera de treballar... i penso «això no m'agrada i m'hi he d'implicar per canviar-ho». En aquell moment m'adono que ja dispo de temps suficient per fer-ho. A mi em costa molt implicar-me en un lloc i no fer-hi res. Per això el meu temps de militància passiva va ser relativament curt. Em deia «no, no, jo si em faig militant és perquè realment treballaré i faré coses...».

Quan vaig acabar Polítiques, l'any 2006, vaig decidir que volia anar a fer pràctiques a un partit polític, i vaig anar on ideològicament estava més còmoda, que era a Convergència Democràtica. Vaig enviar-los un correu electrònic demanant si hi podia fer pràctiques i de seguida em van respondre. Aquell mes d'agost ja m'incorporava com a becària amb un contracte sense remuneració.

Allà hi vaig conèixer certa gent que em van acabar d'enredar perquè passés a la militància activa. Va arribar un moment en què per itinerari em tocava ser cap comarcal de la JNC-Osona. Però el que havia de ser el president de la JNC en aquell moment, que era en Gerard Figueras, em va proposar que entrés al seu equip d'àmbit nacional i portés l'àrea d'ensenyament i política social, i que en paral·lel m'ocupés de coordinar les comarques d'Osona, el Ripollès i el Lluçanès. En Gerard em posa a l'executiva el 2008 i vaig passar un anyet llarg fent aquesta feina. A més, va coincidir que a Osona ens hi vam trobar un seguit de companys que no tenien un càrrec, però que portaven molta *mili* i amb els quals vam treballar molt bé.

Al cap d'un any i escaig va haver-hi una remodelació interna, coses que de vegades passen a les organitzacions, i jo vaig assumir com a nova responsabilitat la Secretaria de Territori. Aquesta era una feina de molta més envergadura que implicava haver de cuidar-me, en l'àmbit nacional, de tot l'engranatge de les assemblees, dels es-

.....  
15. Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

país per poder decidir candidats, de prendre decisions i de liderar processos... Això dura, si no ho dic malament perquè de vegades em descompto, uns vuit mesos. I al cap de poc en Gerard, que es tornava a presentar a la reelecció, m'ofereix la possibilitat que jo sigui la seva vicepresidenta. Era un format en què jo portava la part d'organització, i per tant les assemblees, l'engranatge intern, les finances i el dia a dia, mentre que ell era més la cara política. A partir del 2010 fem tàndem, sabent que a ell li quedaven dos anys i que existia la possibilitat, si m'ho treballava, que jo pogués rellevar-lo a la presidència.

Un any abans que se celebrés el congrés a Girona, per tant l'any 2011, jo ja havia decidit que volia presentar-me com a presidenta de la JNC, així que durant un any vaig anar imaginant i posant en pràctica una determinada manera de treballar amb un grup de gent amb qui compartia una manera d'entendre la JNC i que teníem clar què s'havia de posar en valor a l'organització i què calia canviar.

Des que jo m'incorpo a l'executiva nacional de la JNC (l'any 2008) fins al mes de maig del 2013, sempre vaig tenir la meua feina. Volia tenir experiència en l'àmbit professional, i vaig treballar durant poc temps, just acabades les pràctiques al partit, a l'Associació de Ciutats Educadores, a l'Ajuntament de Barcelona. Després es va presentar l'opció d'anar a treballar a l'Ajuntament de Vic, per coordinar la regidoria d'ensenyament ocupant un càrrec de confiança. Vaig treballar-hi tres anys. Jo no tenia gens d'experiència, però em van oferir aquesta oportunitat. Recordo que va ser tot un repte. Hi va haver molta gent que em va ajudar, i d'altra que no tant, però també es tracta de tenir una mica de confiança en una mateixa i endavant. I al gener del 2011 la consellera Rigau, amb qui jo havia col·laborat una mica quan era responsable d'Ensenyament de la JNC, em va trucar i em va dir: «Escolta'm, per què no vénis al meu gabinet i col·labores amb mi? Ets una persona jove, em convé tenir un perfil així entre el meu equip de col·laboradors...». La veritat és que no m'ho vaig pensar dues vegades.

Malgrat el sobre esforç que genera una feina d'aquesta magnitud, penso que és bo que en paral·lel a la implicació política o social es pugui tenir un àmbit professional propi. Perquè en el cas de la política sempre hi ha un mecanisme d'entrada, i jo crec fermament que ha d'existir el mecanisme de sortida. Això no és per a tota la vida i, per tant, és important continuar formant-se laboralment o acadèmicament en

alguna cosa. Tanmateix, no és molt habitual en la gent que lidera les organitzacions polítiques, els quals normalment només es dediquen a això.

El 2010 vaig tenir la possibilitat d'anar com a número 53 per Barcelona a la llista per al Parlament. La JNC sempre té la possibilitat d'ubicar-hi diversos joves. Posteriorment, l'any 2012 vaig anar de trenta-quatre, les enquestes ens deien que era probable que la JNC tornés a tenir diputat, com ja l'havíem tingut anteriorment, però va entrar fins al vint-i-sis, i jo tenia el trenta-quatre. Et quedes una mica *destirotat*, perquè et fa il·lusió i t'has fet la idea, però a mi la meva feina m'agradava i vaig intentar donar-li la volta ràpidament. Vaig continuar amb la meva feina al Departament d'Ensenyament i liderant la JNC.

Al mes de maig de 2013, per diverses circumstàncies, va anar corrent la llista i vaig entrar com a diputada. És el moment en què decideixo dedicar-me exclusivament a la política, com a diputada al Parlament i per dirigir la JNC. Bé, d'això només en fa uns mesos. Però vull posar en valor la importància de combinar l'activitat política amb la professional, no perquè sigui el meu cas, sinó perquè crec que pot ser un bon itinerari. Jo tots els vespres me'ls passo fent assemblees, fent reunions, fent trobades, fent sopars, fent col·loquis, fent xerrades, fent el que sigui. I després d'arribar a casa a les tres del matí l'endemà tenia una vida en una altra cosa, ja que aquest estil de vida d'arribar a les tres del matí molts dies no pot ser per sempre. I crec que això, de vegades, la gent que fem política no ho tenim present... Potser el sistema —no ho dic amb mala intenció— ens tendeix a enganyar una mica i ens fa viatjar (als polítics) cap a un món que no és el real.

Vaig presentar la renúncia a la meva feina a l'equip de la consellera Rigau amb el cor una mica encongit, perquè realment hi vaig estar molt bé, però conscient que obria una etapa i un repte al Parlament que m'omplia d'il·lusió. Vaig estar en el dia a dia del Departament, a la tasca diària de la consellera... Va ser com fer un màster pràctic de dos anys i mig al llarg dels quals vaig desenvolupar un aprenentatge molt gran. Tanco una etapa de treball en equip amb gent molt maca i autèntica amb qui mantinc el contacte i la relació. I estic molt feliç, i reconec que em planteja un repte brutal aquesta nova etapa al Parlament.

Quan vaig anar a treballar al Departament d'Ensenyament vaig poder veure una altra manera de treballar. Al costat d'una consellera, tot molt institucional... Però tornes a veure que el treball en equip és fonamental, i que qui ho lidera ha de ser transparent i ha de parlar molt clar, ha d'explicar què necessita, i també aprens com pot funcionar la intel·ligència emocional, que permet expressar moltes coses amb la mirada, per exemple.

Em sembla que el lideratge de la consellera és un lideratge fort que es basa, en gran part, en la confiança i en el rigor. És una persona molt rigorosa, però que per altra banda manté una relació directa amb els seus col·laboradors. Aquesta *rigorositat* fa que la pressió sigui dura i que hi hagi de dedicar moltes hores. Per l'educació que vaig rebre a casa i a l'escola, potser he desenvolupat un excessiu sentit de la responsabilitat, i he de dir que la consellera Rigau, amb el dia a dia al Departament, em va ajudar modelar-lo.

El meu pas per la JNC m'ha ensenyat moltes coses. Allà hi he detectat dos contrastos en les maneres de fer. Una que és honesta, que ho fa fàcil i que no té cap problema per dir «escolta, això no funciona, canviem-ho», i una altra manera de fer de gent que és més enrevessada i que tot ho fa més complicat. Jo sóc dels primers. Si una cosa no va bé ho dic, i si m'haig de disculpar, ho faig. No em genera cap esgarripança haver-ho de fer. En l'etapa en què jo vaig ser secretària de Territori podia passar que prengués una decisió i que quan la comentés amb el territori m'adonés que no acabava d'encaixar. O que només hagués escoltat una versió i n'hi hagués més. Perquè, al cap i a la fi, és una organització de persones i de *nyigui-nyoguis* n'hi ha sempre. Quedar-te amb una sola versió de les coses o tenir prejudicis et fa ser esbiaixat. Em vaig adonar de la importància de veure tot el ventall, de ser prudent i de fer les coses ben fetes. I, per tant, considero que si hi ha uns estatuts i una mínima legalitat, cal complir-los sense passar-nos, per no ofegar l'organització.

Jo potser sóc una persona una mica quadrada, ordenada i que treballa com una formigueta. Segurament jo tinc un tarannà que genera un lideratge més exemplificatiu, tenint en compte que quan presideixes una organització ho fas les 24 hores del dia els 365 dies de l'any. Per a mi té el mateix valor anar a una executiva del partit i fer una intervenció extraordinària com anar a una escola d'estiu i fer un bon discurs de

cloenda o participar-hi com una militant més. Per a mi liderar és això: honestedat, exemple i saber sempre on ets i el que fas.

A la JNC jo sempre he intentat donar-hi moltes explicacions, explicar les coses, ser planera i dir les coses pel seu nom. És una ximpleria, però jo penso que quan fas política o qualsevol altra cosa has de ser una mica «descarada» (en el *què*, no en el *com*) i hi ha coses que les has de dir, escolta tu, no passa res... Recordo quan vaig passar pel programa Ordit, en el qual vaig coincidir amb gent molt oposada a mi, i hi va haver una afirmació d'aquelles brutals que em va fer saltar, em vaig sentir interpel·lada. Hi va haver un moment en què fins i tot semblava que jo havia de justificar per què algunes entitats financeres tenien beneficis... I els vaig dir: «Jo no puc més però he de dir una cosa: aquí no podem criminalitzar ningú, jo milito a Convergència i a la JNC, però no sóc un encefalograma pla, jo tinc la meva opinió i hi ha coses del partit que m'agraden i d'altres que no m'agraden. Però el que no em deixaré dir és que si La Caixa té beneficis és per culpa meva. Si hi ha alguna decisió que està equivocada ho he de poder dir, si això és el que pensa la JNC, no passa res».

Al mateix temps que dic les coses pel seu nom, no tinc cap problema a fer explícita la necessitat que pugui tenir en ocasions que el meu equip em doni un cop de mà. Aquesta manera de liderar l'he desenvolupada a la meva faceta professional, i segurament si no hagués pogut mantenir la meva feina ara seria una altra persona i lideraria d'una forma diferent. He arribat a tenir certa responsabilitat i la vida m'ha canviat. He conegut el país, he conegut gent, ara sóc al Parlament... Si jo no hagués fet la meva socialització política a la JNC estic segura que no seria aquí de cap manera. Algú em deia l'altre dia: «Has sembrat i ara reculls». No vaig sembrar per recollir això, ho vaig fer perquè creia que el país necessitava gent per canviar les coses i l'atzar m'ha portat fins aquí.

## **Com entenc el lideratge en el moment actual...**

Crec en la política, hi he cregut sempre i per això em vaig afiliar a la JNC i no a un sindicat jove o a una ONG. La política ha de resoldre els problemes col·lectius, sense cap mena de dubte. Però cal una política més permeable que identifiqui lideratges

en altres espais. I potser aquests espais estan canviant. Pot ser que els sindicats ja no representin allò que representaven, i potser estan emergint figures a les quals no donàvem cap tipus de credibilitat però els n'hauríem de donar. És necessària una política menys partidista, amb menys estructura però a la vegada conscient que hi ha unes normes, perquè l'assemblearisme en la teoria és extraordinari, però el dia a dia no funciona així, no ens fem trampes al solitari...

Jo crec que hi ha coses que poden modular una mica la política, com les llistes obertes o la manera en què s'escullen els candidats, si hi ha primàries o no... Però sense fer-ne demagògia. Ens podem preguntar «realment el meu partit pot millorar internament?». I ja us dic jo que sí. Per exemple, canviant processos que no tenen un lloc gaire mediàtic però que sí que poden ajudar a millorar. La idea seria utilitzar la política per crear un clima en què no hi hagi cops de destràl i que permeti canviar les coses. El que està clar és que vivim temps de transició, de canvi de paradigma, i els partits han d'evolucionar en aquest sentit o ens passarà per sobre «l'onada».

Internet, el 2.0, per a mi és clau. M'informo sobretot per les xarxes socials, no miro el telenotícies. Estic més hores davant de l'iPhone o de l'iPad que no de la tele. He utilitzat les xarxes socials per intentar arribar més a la militància i per interaccionar-hi. Ha estat un element clau en la manera com em relaciono amb la gent i com lidero l'organització. Realment m'han permès arribar millor a la gent, no ser tan rígida i reforçar la meua part d'honestedat.

En el moment actual necessitem un tipus de lideratge exemplificatiu i honest. És a dir, has de fer allò que creguis que has de fer, però per ser un bon líder t'ho has de creure. Et pots envoltar de col·laboradors, però l'essència ha de ser teua. Potser *rigorós* no és la paraula, però sí que has de ser seriós des del punt de vista dels processos. No pots generar llums i ombres. El bon lideratge ha de ser des de dins i el de les coses ben fetes.

Crec que tenir ascendència sobre la gent no vol dir aconseguir que la resta pensi com jo, sinó que els puc ensenyar alguna cosa que els permeti modular una determinada manera de fer. El lideratge basat en l'honestedat permet que la gent es cregui el teu discurs sense necessitat d'inventar-te res, cosa que no deixa de ser difícil en un context en què la informació és molta i es pot fer una demagògia brutal.



A més, hauria de ser un lideratge sense complexos. Estem en un moment en què no està ben vist dir certes coses... En el Ple de Joventut<sup>16</sup> vaig defensar-hi des del faristol la mobilitat juvenil. Penso que haver de marxar fora no és dolent sempre que no sigui perquè realment no pots ni menjar. Aquí no ho va defensar ningú més això. Si a vegades has de marxar forçat, evidentment el que ha de fer l'Administració és donar-te eines per minimitzar aquesta imposició, maximitzar el que allà et trobes i fer-ne un retorn. Si jo hagués sortit amb complexos, en cap cas hagués pogut dir que la mobilitat juvenil és bona.

Considero que el meu estil de lideratge és bastant permeable, perquè m'agrada escoltar la gent, és honest, i exemplificatiu, i aspiro a fer les coses ben fetes. No tinc la necessitat de figurar. Durant el procés de transició de la JNC, quan escoltava els discursos i les intervencions dels dirigents, em preguntava si veritablement jo tindria el perfil adient. I similar o diferent, ara veig que tinc el meu, un de propi, i això és el que realment compta. Saber perquè ets on ets, quin és el projecte que tens i el que vols fer.

El fet de ser la primera dona presidenta de la JNC ha estat difícil. Hi va haver una dona que va ser presidenta del Consell Nacional, però la JNC i el partit sempre han estat mons molt masculins. No tant per les persones, que també, sinó per les dinàmiques. Arribar on sóc m'ha costat molt, però estar-m'hi m'està costant. Mantenir-te en condicions és difícil. Les dones per sobre dels quaranta que han estat a la primera línia del partit constantment repeteixen: «És la primera dona, ho hem d'explicar...». Potser tradicionalment les dones tenien un estil de lideratge molt masculinitzat, dur, jeràrquic, amb una posada en escena de «m'he de pintar i em poso l'americana...». Jo crec que això ha anat canviant i les dones hem anat definint un estil diferent i propi.

El fet de ser dona i jove és complicat, sempre sentint aquell comentari «d'aquesta nena...». El reconeixement me l'he hagut de guanyar fent-los adonar que tinc ascendència sobre els meus militants. El meu discurs té el mateix valor que el d'un noi en la meua posició? Tinc la sensació que en això les dones ens ho hem hagut de treballar per tal que tingui el mateix valor. No podem abaixar la guàrdia. Ens hem de donar valor nosaltres mateixes també. Aquesta sensació em persegueix.

.....  
**16.** Al Parlament de Catalunya.

El partit em va abraçar amb l'oportunitat professional a l'Ajuntament de Vic i amb l'oportunitat de treballar amb la consellera, però, estrictament, la presidència de la JNC me l'he guanyada jo. Per altra banda he de dir que des del primer dia hi ha hagut una bona entesa amb la gent del partit, molt de suport i sempre han estat al nostre costat per sentir la nostra opinió i per ajudar-nos en el que calgués. Els estic agraïda.

Sembla petulant, però jo ho tenia tot en contra. Tenia menys experiència que el meu contrincant, era de comarques... només podia fer una cosa: parlar amb la gent. I la gent em va entendre. Dins del partit hi havia la gent que tenia el deix d'«aquesta nena, bah...», i les persones que em valoraven com «la Marta». Al final t'acostumes a aquesta pressió igual que t'acostumes a la solitud a l'hora de prendre decisions. Igual que vas identificant complicitat d'alguns que mai et fallaran.

Durant el període de la meva presidència, es pot comprovar a les hemeroteques que la proporció de titulars del tipus «la JNC diu...» no té res a veure amb la de l'anterior mandat. Perquè jo sóc de les que pensa que les coses s'han de dir on toquen. I en el moment actual la JNC ha de ser una eina per generar en el govern un canvi de discurs en allò que no ens sembla bé sobre polítiques de joventut i per dir què no ens sembla bé internament. Això no significa claudicar. Potser és una dèria molt meva lligada amb el tema de la responsabilitat. Ho diem, però ho diem on toca, considerant el moment històric que estem vivint i sabent que volem ser còmplices de sumar i de ser una organització madura.

Tinc l'aspiració que la gent estigui còmoda a la meva organització, que s'hi pugui desenvolupar i que hi pugui manifestar la seva opinió. Aspiro a fer bé les coses, a consolidar l'organització amb un rumb clar i a esdevenir un model per a la gent jove.

No vaig entrar a militar a la JNC pensant «vull ser la presidenta de la JNC». No. I així ho he verbalitzat moltes vegades. Però ara que hi sóc, ho faig intentant tenir clar que lidero aquest projecte 365 dies l'any i 24 hores al dia, i allò que va bé, bé, i allò que no va bé, canviem-ho! Sense complexos, amb la cara ben alta i amb consciència de la nostra trajectòria i del que representem.

## REFLEXIÓ DE NACHO CORREDOR, ANALISTA POLÍTIC

*«Si un líder no es carismàtic, mal; y si no es visible, mal. (...) Los líderes sociales deben ser reivindicativos y los líderes políticos responsables.»*

Daniel Innerarity, un filòsofo actual, dice que una sociedad democrática no es aquella en la que todo es objeto de decisión soberana, es decir, que todo el mundo decide todo, sino que los actores soberanos deciden sus opciones mediante un entramado complejo o más amplio.

Carles Campuzano tiene bastante libertad en temas de política social en el Congreso. Dispone de un grupo muy heterogéneo de veinte personas que él entiende que son representativas de la sociedad, entre las que hay gente de los sindicatos, alguien de la patronal, alguien que es del mundo académico, estudiantes, gente del mundo cultural... Lo ayudan a determinar posiciones de políticas sociales. Es una forma de interacción, aunque puede que ya esté anticuada, no sé. Personalmente pienso que este tipo de mecanismos de encuentro deberían estar más institucionalizados. La creación de comisiones de asesores formadas por personas que vienen de mundos absolutamente distintos para mí tiene más credibilidad que una permanente decisión colectiva de todo el mundo. La izquierda, que es la que suele defender el referéndum diario, por exagerar, debería ser consciente de que las políticas de izquierdas suelen resultar perjudicadas por este tipo de sistemas. Porque todo el mundo no puede votar diariamente. Para hacerlo sintético, al final vota más la gente rica que la gente pobre, la gente culta más que la inculta, y la gente con intereses evidentes más que la que no tiene intereses evidentes. Así que tampoco sé si el voto diario es un gran sistema.

En el contexto actual el 2.0 ha sido un instrumento importante. Del mundo cibernético quizá haría más hincapié en lo que significó tener un blog en el año 2006, porque colgaba todas las entrevistas que hacía. Para mí tuvo más impacto tener un blog en el año 2006 que tener Twitter en el 2013. Utilizo Twitter, pero no lo uso como esa gente que es capaz de ser ingeniosa permanentemente y que sube de seguidores de cien en cien.

Respecto a los líderes sociales, seguramente tengo más claro qué tipo de líderes sociales no necesitamos que los líderes sociales que sí que necesitamos. Alguien

decía: «Me gusta mucho escuchar a Arcadi Oliveres y es necesario que exista Arcadi Oliveres, pero nunca lo haría *conseller* o *president* de la Generalitat». Pues también lo podemos aplicar a Ada Colau. Creo que es muy interesante que haya líderes sociales reconocidos que molesten al *establishment* para que el *establishment* tenga algún incentivo para cambiar lo que hace. Ahora bien, ninguno de estos líderes sociales, que me generan unas complicidades y simpatías bárbaras, no me gustaría que estuviera en un lugar de responsabilidad institucional. ¿Qué líderes sociales creo que hacen falta? No, no, los líderes sociales ya están bien donde están. Son necesarios. Hasta la monja Forcades. Son sociales, representan cosas muy concretas y a gente muy concreta, y son los que hay en el mapa. Podría criticarlos porque parten de un planteamiento excesivamente simplista, pero es que el contexto incita al simplismo. Aun pudiendo ser tachados de populistas, creo que hacen una obra muy buena a nivel social y ayudan a la calma en momentos de mucha tensión. Ada Colau, cuando la criticaban por el tema de los escraches, decía: «¿Es que ustedes no son conscientes de que lo que hacemos nosotros es canalizar la rabia de mucha gente y evitar precisamente males mayores?». Porque una cosa es hablar tranquilamente en un debate teórico sobre un tema tan complejo como el derecho a la vivienda, y otra muy distinta hablar de las vidas personales que hay detrás.

Si hablamos de líderes políticos debemos tener en cuenta que vivimos en un mundo globalizado en el que vamos de lo micro a lo macro. El Gobierno de España está dirigido por altos funcionarios del Estado, lo cual presenta un gran problema y es que te responden según lo que dice la ley. Cuando una persona te responde a partir del artículo 150 del Código Penal o Civil, seguramente se deba a un problema formativo. No tienen consciencia de que precisamente su lugar en este momento es la transformación de la realidad mediante las leyes. Realmente, ¿quién manda? Los líderes a nivel europeo, como Merkel, es evidente que algo pintan, pero para mí el problema se genera cuando los líderes no son visibles. Es decir, ejercen el liderazgo pero no son conocidos. Yo no conozco el nombre del presidente del Deutsche Bank, pero seguramente decide con mucha intensidad las cosas que están pasando en España y en el resto de Europa. Me preocupan más los líderes que existen y son visibles.

Por lo tanto necesitamos a un líder que sea visible, que su liderazgo sea visible, condición que parece obvia pero que no siempre se da. Debe ser una persona carismática. En muchos de los partidos políticos hay un carisma relativo. Y debe

de ser culto. Uno de los problemas que tienen los políticos de nuestro país es que leen poco, son gente poco leída y poco viajada. Si no viajas mucho puedes suplirlo con la lectura, y al revés, pero uno de los dramas es precisamente tener ocupando puestos de responsabilidad a gente que lee tan poco como yo, que no me considero ni muy culto ni muy inteligente. Las cinco características que deberían tener los líderes políticos son: que sean visibles, carismáticos, cultos, honestos y empáticos. Si un líder no es carismático, mal; y si no es visible, mal. Pero no se dan todas las características. No hay empatía por parte de las personas que ejercen un liderazgo formal, institucional, si no no habría determinado tipo de políticas. Si no, por ejemplo, Zapatero hubiera hecho lo que debía en su tiempo, es decir, dimitir o convocar elecciones, que es lo que se suponía que tenía que hacer un presidente de un partido socialista.

Los líderes sociales deben ser igual que los institucionales o políticos, aunque entiendo que podríamos añadir a cada uno de ellos otra característica. A los líderes sociales les añadiríamos el adjetivo *reivindicativo*, y a los líderes políticos, *responsable*. Yo entiendo que la posición desde la cual parte un líder social no es la misma que la de un líder político. Ocupan lugares distintos. Un presidente de un gobierno no debe ejercer de «quincemayista», debe entenderse, debe hablar, debe comprender, pero debe actuar como tal. De hecho, creo que el problema es que unos fardan de que sustituyen a los otros cuando en realidad en sociedades avanzadas son absolutamente compatibles, sobre todo a nivel micro o local.

Yo me considero una persona muy poco mitómana, no me gusta mantener referentes, sobre todo si están vivos, porque el hombre y la mujer... vaya, son corruptibles. La Iglesia católica resuelve el tema muy bien, ya que no tiene santos hasta que están muertos y antes, durante muchos años, los investigan. En el mundo del nacionalismo catalán es muy interesante ver cómo durante mucho tiempo a Millet y a otros se les hizo santos en vida, lo cual no hay que hacer nunca. Tengo algunos referentes, pero no grandes ídolos, ni en música...

Uno de mis referentes es Carles Campuzano. Probablemente no tiene una posición más destacada en los ámbitos de poder institucional por excesiva honestidad, que es una de las condiciones que tiene que tener un líder. Como decía un asesor de Aznar, la política no es Maquiavelo, pero Maquiavelo está en la política. En un mun-

do de tiburones, Carles ha sabido ser un diputado respetadísimo desde 1996 y ser el político que más sabe de políticas sociales en España. Se relaciona con mucha gente permanentemente y tiene una agenda agotadora. Lo que más me atrae de él es que es una persona culta, honesta y empática. Es una persona bajita y tal, pero cumple casi todas las características que debe tener un buen líder.

El líder no debe ser egocéntrico. En determinados entornos es muy normal que la tendencia a endiosarse sea dominante. La mejor cura para no endiosarse seguramente sea rodearse de gente y desarrollar una gran capacidad de empatía. A una de las personas que ejercía de líder, y además con cierto éxito, el egocentrismo lo hizo estrellarse absolutamente y de la noche a la mañana pasó a ser lo que era antes de ser líder.

En mi caso, considero que mi estilo de liderazgo es básicamente empático. El titular para definirlo podría ser: «El respeto ganado a base de empatía». Si algo ha cambiado en mi estilo de liderazgo, presuponiendo que lo haya, ha sido más la evolución personal, la maduración personal, que no el contexto. El contexto me ha servido más para empatizar.

En definitiva, creo que el objetivo del liderazgo es la transformación social, contribuir socialmente al cambio. No sé todavía desde dónde, porque se pueden ejercer liderazgos desde muchos sitios. En principio todos los liderazgos tienen un mismo objetivo, que es transformar la realidad, cada uno con intereses diferentes. Aunque no hemos hablado de ellos, hay también líderes económicos y líderes mediáticos, y son casi más importantes que los sociales y los políticos, cosa que se demuestra cuando dicen que Belén Esteban, si se presentara a unas elecciones, podría tener representación.

Quizás una forma de transformación sea a través de generar un espacio donde permitas crear el entorno del ascensor social a personas que genéticamente, porque su familia no se lo ha aportado, no tenían posibilidades. Puede ser una pequeña gran aportación con consecuencias muy grandes en determinadas personas.

## LIDERATGES EN UN CANVI D'ÈPOCA, PER CARLES CAMPUZANO

Reflexionar sobre el lideratge en un canvi d'època com aquest que ens ha tocat viure, inevitablement ens porta a recordar la necessitat de saber veure i interpretar els signes del temps.

Certament, estem immersos ja en la nova realitat que sorgeix de la crisi que s'encetà l'any 2008; moltes de les certeses i les seguretats individuals i col·lectives que teníem abans de la caiguda de Lehman Brothers als Estats Units i l'esclat de la bombolla immobiliària a Catalunya han desaparegut. I alhora totes les tendències dels canvis globals que eren prèvies a la crisi s'han accentuat o precipitat: emergència d'Àsia i el Pacífic com a nous centres del dinamisme econòmic del món, l'acceleració del canvi tecnològic que impacta en el treball i la vida associat a internet, la robòtica i la nanotecnologia, la consolidació de la diversitat en el si de la societat, l'increment de les desigualtats socials, la crisi de les institucions representatives i intermediàries (partits, sindicats, patronals, esglésies, mitjans de comunicació convencionals...), la desconfiança cap a les grans corporacions i les administracions i, en el cas de Catalunya específicament, l'esgotament d'una determinada manera d'enfocar el conflicte Catalunya-Espanya.

La nostàlgia d'un passat que sempre recordem més brillant del que potser va ser segur que no ens serveix per encarar col·lectivament un present i un futur que se'ns presenten més carregats d'interrogants que no pas de respostes clares i certes.

I just per aquestes raons segurament ha emergit en aquests darrers anys una considerable producció intel·lectual i formativa al voltant del lideratge, la seva importància, les seves virtuts i febleses, la seva necessitat... Més que mai sembla que es necessiten lideratges.

Que n'esperem, doncs, dels lideratges en aquest temps històric concret?

### Inspirar amb les paraules, però sobretot amb els fets

Que ens inspirin em sembla que és una demanda que fem als líders; ser capaços, des de les paraules i el discurs, d'orientar-nos en una determinada direcció, compartint valors i visions de la societat. El lideratge fonamentat en un bon relat sobre el passat

d'on venim, el present on som i el futur cap on caminem continua sent un ingredient imprescindible per promoure la transformació en un temps incert.

Però sovint els discursos i les paraules no són suficients; cal que entre allò que es predica i allò que es practica existeixi la congruència que faci creïble el discurs.

En temps de demandes i exigència de màxima transparència i de desconfiança cap a la política, la coherència esdevé principal i l'exemplaritat en el comportament individual fonamental.

No hi ha discurs públic que resisteixi un comportament personal contradictori amb les paraules pronunciades.

Les paraules inspiren, però els fets donen la màxima autenticitat als líders. Les actituds esdevenen aleshores principals.

## **Oferir una visió**

Certament necessitem visions; no en tenim prou en el fet que els líders ens plantegin les preguntes adequades i sàpiguin entendre els canvis que vivim, sinó que també aspirem que ens ofereixin una visió, un horitzó, una esperança.

No estem parlant d'un programa concretat i detallat en forma de llista de la compra, sinó d'un conjunt de valors que dibuixen el camí que es convida a recórrer plegats per tal de fer possible anhels i esperances col·lectives. Després vindrà el programa concret i les estratègies i tàctiques, i es veurà allò que acaba esdevenint factible.

I clar, oferir una visió implica un lideratge transformador, que tingui una càrrega de disconformitat amb l'estat actual de les coses.

## **Saber deixar fer als més avançats, però saber esperar els que van més lents**

Els lideratges ofereixen visions, marquen camins a recórrer. Des d'aquest punt de vista els lideratges han de saber deixar fer als més avançats, a aquells que trenquen



esquemes i assoleixen noves fites, que innoven i transformen; sense ells el camí transformador que proposen els líders probablement no s'esdevindrà. Però alhora, el lideratge responsable sap que cal esperar la majoria, els que sovint van més lents, els que són més porucs i prudents. I és que no es tracta que només arribin alguns a la meta, sinó que hi arribi la majoria. És bo recordar que en aquest mateix sentit, Nelson Mandela parlava de liderar des del «darrere» de la majoria.

### **Modèstia, com a comportament i actitud**

Els bons líders que he conegut tenen sempre una dosi de modèstia considerable; no és falsa modèstia, sinó respecte envers els altres, capacitat d'escoltar i empatia respecte les inquietuds i expectatives dels seus interlocutors, allò que els permet no ostentar els seus mèrits i saber compartir els encerts. D'alguna manera es tracta d'un lideratge compartit i en equip.

Un lideratge modest, que vol dir molt conscient de les pròpies limitacions personals, que entén que l'acció d'un individu sol no ha transformat mai la realitat i que el temps individual dels homes i les dones és limitat. No hi ha lideratges indefinits en el temps.

Quan el líder traspua vanitat allunya la gent. Mirar-se el melic mai inspira.

### **Construir equips amb gent bona, tenir-hi confiança i donar-los suport**

Els lideratges encertats acostumen a ser lideratges compartits; els líders aleshores estan rodejats de gent sòlida i potent, sovint de gent amb més talent i preparació que el mateix líder. El líder acostuma a entendre que el seu èxit té molt a veure amb la seva capacitat de sumar i d'aprofitar el millor de la gent que l'envolta, de treure el millor dels seus col·laboradors i de no tenir por de la seva ombra. I de ser capaç també d'acompanyar els seus equips en els moments de dificultats.

### **Responsabilitat, com a ètica**

El lideratge implica assumir responsabilitats, i l'assumpció de les responsabilitats té diverses expressions.

Quan hi ha errors i mancances greus s'ha d'assumir-ne la responsabilitat, fer-se càrrec de la situació i no fugir d'estudi, fent veure que no s'hi té res a veure. El lideratge implica, doncs, també jugar-se-la, posar en risc la comoditat i els avantatges que poden estar associats al fet d'estar al davant d'una organització o un país.

Però tenir responsabilitat també implica valorar les conseqüències de les pròpies decisions, importen tant els ideals que et mouen com els fets que es desencadenen com a resultat d'una decisió, en la línia del pensament de Max Weber. L'ètica de la responsabilitat en el lideratge organitzatiu és especialment rellevant quan pensem en propostes i idees que tenen impactes en la vida real. Potser l'intel·lectual, quan llença una proposta o una idea a l'arena pública, no cal que assumeixi la responsabilitat del seu efecte en la societat; el líder social i el líder polític segur que sí.

## NARRACIÓ DE DAVID CID, SECRETARI DE MOVIMENTS SOCIALS D'ICV

*«Necessitem un lideratge molt més catalitzador que no pas un líder clàssic. (...) Crec que el poder ha d'estar molt més distribuït, que cal una nova manera de construir un poder més democràtic i entendre que estar al Govern no és estar en possessió del poder.»*

Jo em polititzo relativament tard, de fet començo a implicar-me de forma directa en mogudes quan entro a la universitat, que és l'any 1998. Abans era una persona que tenia inquietuds, en el sentit d'anar seguint l'actualitat política, però no amb una implicació directa. A casa es parlava molt de política, recordo que sempre es mirava el telenotícies i que sempre hi havia un diari, i que jo des de petit el llegia. Però la meva família més propera no ha militat mai en un espai polític. Quan era petit també vaig estar un temps en un esplai, tot i que només era lleure i no va influir en la meva trajectòria.

Vaig anar a una escola i a un institut privats i laics del barri, i l'arribada a la universitat va ser una descoberta. Vaig descobrir les mobilitzacions i les manifestacions que passaven pel carrer Pelai, cosa que jo no havia vist abans, i em vaig iniciar en la participació en el que llavors era l'assemblea de la Facultat de Biologia de la Pompeu Fabra. Sóc de Barcelona i aquí hi passa de tot i hi ha molts col·lectius per triar i remenar. Hi ha més espai per al dissens i el conflicte.

En l'àmbit universitari em començo a implicar més enllà de l'àmbit de la facultat amb dues eleccions de claustre, i allà entro en contacte amb l'assemblea general de la Pompeu Fabra, que era bastant activa i bastant gran perquè havien començat les mobilitzacions contra la LOU<sup>17</sup>. També és el moment en què començo a col·laborar i a participar amb l'Associació d'Estudiants Progressistes. En aquesta etapa no em trobo amb persones que em marquin d'una manera determinant, potser les considero més aviat punts de referència, i també cal tenir en compte que a la universitat hi ha molta rotació.

.....  
17. Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

En paral·lel es produeix l'inici del meu compromís polític de forma partidària. A partir de les eleccions del 2000, quan el PP treu majoria absoluta, decideixo que s'ha de fer alguna cosa i m'acosto a Iniciativa. El context polític del moment condiona el meu activisme ja que, de fet, vaig decidir acostar-me a Iniciativa perquè, tot i que soni molt naïf, volia canviar el món, perquè creia que el sistema era injust i no funcionava. Llavors no coneixia el partit, però alguna gent em va posar en contacte amb persones dels Joves d'Esquerra Verda, que eren les joventuts d'Iniciativa, i vaig començar a col·laborar-hi d'una manera molt laxa. En el moment en què començo a implicar-me en el partit, a casa no hi havia tensió però sí certs dubtes.

Del 2000 al 2001 faig més vida a la universitat i de tant en tant vaig participant en activitats de base i en coses dels Joves d'Esquerra Verda. És el moment en què a Barcelona hi sorgeixen el moviment per l'alterglobalització i la campanya del Banc Mundial, que he de confessar que jo visc una mica des de lluny. També hi ha la campanya contra l'Europa del capital i contra la guerra de l'Iraq, en què participo una mica més activament. El 2002 els Joves d'Esquerra Verda em proposen que participi en un parell d'activitats, una de les quals és el Fòrum Social Europeu que es fa a Florència, on ens trobem amb la gent de la Xarxa de Mobilització Global.

És en aquest context, en aquest cicle de grans mobilitzacions, que inicio el meu activisme. El meu pas per la universitat coincideix amb diferents mobilitzacions: la LOU, el *Prestige*, les mobilitzacions de l'alterglobalització... la universitat bull. A partir de l'experiència del Fòrum Social Europeu, on es llança el tema de la mobilització global contra la guerra de l'Iraq, que encara no s'havia produït però era ja present el discurs de les armes de destrucció massiva, comença la mobilització a escala global. I des dels Joves d'Esquerra Verda se'm demana que participi a la plataforma Aturem la Guerra. A la tardor del 2002 començo a participar-hi com a representant dels Joves d'Esquerra Verda. A partir d'aquest moment el meu nivell de participació creix molt, tant dins dels Joves d'Esquerra Verda com en l'àmbit de la plataforma Aturem la Guerra. Arran de la feina a la plataforma, els Joves em demanen que m'encarregui de dur el que llavors era l'àmbit de moviments socials dels Joves d'Esquerra Verda. A partir d'aquí començo a participar no només en aquesta plataforma, sinó en tots els espais on conflueixen diferents moviments socials. La plataforma Aturem la Guerra va fer confluïr moltes mobilitzacions en una única plataforma, cosa que a Madrid no va passar perquè hi havia fins a tres espais diferents en les mobilitzacions de caràcter

global i per a la guerra de l'Iraq. Nosaltres, com a Joves d'Esquerra Verda, enteníem que érem un més i participàvem en les assemblees i actuàvem com a representants dels Joves d'Esquerra Verda. La plataforma era una mixtura de gent que hi anava a títol individual i gent que hi anava en representació d'entitats, però també era un espai unitari i de treball conjunt que es mantenia amatent i que emergia sempre que hi havia un conflicte.

En aquesta etapa vaig participar en moltes mogudes i potser sí que hi va haver persones que em van marcar, amb les quals encara hi coincideixo. Per exemple, algunes persones de l'Observatori del Deute en la Globalització, com la Iolanda Fresnillo, en Dani Gómez, la Gemma Tarafa o en David Llistar. Dins de la plataforma també hi havia persones del moviment pacifista com en Francesc Tubau, en Pere Ortega, l'Arcadi Oliveres, la Tica Font, la Gemma Galdón o l'Esther Vivas. En Francesc Tubau i en Pere Ortega eren de les persones més actives i jugaven a fer més consens. Una de les coses que segurament em va condicionar és que allà hi vaig conèixer en Joan Herrera. El fet d'haver coincidit amb en Joan en aquest espai segurament explica la trajectòria de la meva tasca a ICV.

La tardor del 2004 ens demanen a la Laia Ortiz i a mi que ens encarreguem de manera conjunta de la coordinació de Joves. I desenvolupo aquesta tasca des del 2004 fins al 2008, període en què tinc una implicació en un espai més de partit.

El 2007, més o menys, ICV em demana que agafi la responsabilitat de Moviments Socials d'Iniciativa. Llavors el 2008 plego de la coordinació de Joves i m'integro en la direcció d'Iniciativa, concretament dirigint Moviments Socials i Acció Política i el diari d'Iniciativa, *El Treball*. A la vegada, mantinc el vincle amb diferents tipus d'espais dels moviments socials. Fins a aquest any, que deixo la política d'àmbit nacional i coordinaré l'agrupació de Barcelona, amb una altra companya, i seguiré fent coses en l'àmbit de Moviments Socials d'Iniciativa. Ara faig una feina més de catalitzador, per dir-ho d'alguna manera, perquè a partir del 15M aquest sistema representatiu que hi havia dins dels moviments socials ha canviat molt. Es pot dir que faig la tasca d'animar, d'ajudar i de catalitzar, perquè en moltes iniciatives de diferents moviments socials —des de les assemblees del 15M fins a les mareas de l'àmbit educatiu o sanitari o la PAH— hi participem no només individualment, sinó també com a partit. Ara, per exemple, estem immersos en la

campanya per a la Renda Bàsica de Ciutadania, i jo també participo en la Unitat contra el Feixisme i el Racisme. A mesura que agafo més responsabilitat dins del partit tinc una implicació menys directa en els moviments socials, adquireixo un rol més d'acompanyament.

D'altra banda, he estat militant de base de sindicat. Quan era estudiant, de l'AEP, i després em vaig afiliar a Comissions Obreres, com a compromís, perquè entenc que hi ha d'haver sindicats i CCOO és el sindicat que millor defensa els treballadors. En sóc militant de base i faig de piquet quan hi ha vaga general. També sóc militant de base de diferents ONG en el camp de la pau i el desenvolupament.

Per a mi la mobilització social és clau, però sense canviar les majories polítiques és molt difícil revertir la situació perquè, per exemple, la mobilització de la LOU va ser una mobilització brutal... però, és clar, hi havia majoria absoluta. Abans els moviments socials tenien una postura molt al·lèrgica a ocupar els espais més institucionals, però ara han entès que cal ocupar tots els espais, no tan sols la mobilització social, sinó que també s'ha d'incidir en la política institucional. I des de la política institucional han d'entendre que segurament sense els moviments socials és impossible el canvi. El fet d'haver mantingut un peu en els moviments socials i un altre en un partit polític em permet tenir la visió de cada banda, i no veig una contradicció entre els espais més nous i els espais més clàssics.

## **Com entenc el lideratge en el moment actual...**

El rol que han de desenvolupar els moviments socials i els partits polítics està canviant molt i segurament d'aquí a tres anys serà molt diferent. El 15M ha canviat les formes de participar. Continuo pensant que hi ha d'haver intermediació, i segueixo creient que la política no ha canviat gaire i que s'ha de regenerar, però en qualsevol cas seguirà havent-hi política entesa com a política de partit. Cal fer un trencament i hi ha d'haver més participació directa. La revolució tecnològica, amb eines com Twitter, i tot allò que té a veure amb la tecnopolítica hi contribueixen enormement, però tot i això és difícil mantenir el nivell d'implicació de moltíssima gent. Possiblement els grans canvis o les grans transformacions no només es poden fer des de la política. És a dir, o hi ha una mobilització social o no s'aconseguiran. Però no

són espais contradictoris. Per exemple és el que ha passat amb la primavera àrab a Egipte: o hi ha les dues parts o acabes en mans de l'exèrcit.

Parlem de la societat civil, però, és clar, què és la societat civil? Foment del Treball és societat civil? Per a mi no. Quan jo parlo dels moviments socials em refereixo als col·lectius que van sorgir fruit de la lògica de «no hi ha alternativa», és a dir, aquells que defensen que des de la política institucional no s'ofereix alternativa. Per tant ens repleguem sobre la mobilització social i intentem crear espais de llibertat o que no tenen a veure amb la política institucional. Això pot funcionar, però no canvia les condicions de vida material de la gent. Hi ha coses a fer a part de les *manis*. Apareixen espais de transformació com Fiare o Somerenergia, la PAH... Per a mi la PAH és el referent, i ho exemplifica molt bé: hi ha d'haver mobilització social, hi ha d'haver pressió social, es poden resoldre casos concrets, això es pot fer i és efectiu. S'han aturat milers de desnonaments, estan ajudant a moltíssima gent, això és una passada! Però hem de ser conscients que si volem canviar les condicions materials de vida de moltíssima més gent necessitem un canvi legislatiu. No dic que els partits existents hagin de ser els que canviïn la situació actual, però hi haurà d'haver algú, aquests partits o uns altres, o aquests mateixos però canviats, que articuli un procés de canvi en l'àmbit institucional.

Jo miro molt cap a Amèrica Llatina i s'hi ha produït una mica això. No sé, el Lula, amb totes les contradiccions que hi pugui haver, ha representat un procés de canvi. Si ho compares amb les primaveres àrabs, segurament el que marca la diferència és l'articulació política de l'Amèrica Llatina. A l'Amèrica Llatina hi ha una mobilització social molt potent amb una articulació política també molt potent. Sense una cosa, l'altra no seria possible.

Internet i les xarxes socials formen part del canvi d'època. Permeten democratitzar la informació i segurament són catalitzadors d'aquest canvi d'època brutal, i a la vegada són instruments de control. La informació està molt més distribuïda i moltes de les coses que ara se saben, abans passaven absolutament desapercebudes. En relació amb les mobilitzacions també hi ha hagut una evolució enorme. Anys enrere utilitzàvem els cartells i les trucades. A l'època de la plataforma Aturem la Guerra va haver-hi el *boom* dels correus electrònics, tot funcionava per llistes de distribució i potser encara tenia sentit la participació en organitzacions perquè cada organització

construïa la seva pròpia llista. Segurament les grans mobilitzacions contra la guerra no es poden explicar sense internet. Tothom estava posat en cinquanta mil llistes de distribució, en cada campanya es creava una llista diferent i era la manera de fer xarxa. Després, a la gran mobilització del 2004, va ser el moment dels SMS. I el 15M representa el *boom* de les xarxes socials, amb Twitter, Facebook i Whatsapp. Internet ha estat clau per fer xarxa entre persones i organitzacions. Tot i això, el que et fa saltar de nivell, encara ara, són els grans *mass media*. I igual que els mitjans de comunicació de masses, internet i les xarxes socials també són un instrument de control que els governs han intentat controlar. En qualsevol cas, però, són una eina de poder distribuït.

La meua trajectòria pot explicar bastant el meu estil de lideratge, perquè al cap i a la fi un és fruit de les seves pròpies trajectòries. No tenia un perfil de militant en el sentit clàssic. I no he actuat mai per ambició, així que això del lideratge no m'ho he plantejat com una fita, sinó que m'ho he anat trobant. He estat més un catalitzador. L'autoritat no te la dóna un càrrec, te la proporciona la feina que fas, la implicació que tens, les opinions que expresses... A la plataforma jo no diria que hi hagués líders, però sí persones de referència. El fet d'haver estat una plataforma que aglutinava diferents entitats, persones i maneres de fer, segurament ha estat una peça clau per entendre que els lideratges han de ser col·lectius. Penso que potser és més important com entens la manera de participar que no la de liderar. Comprendre que la política no ho és tot, que els lideratges també es poden fer des del carrer i que aquests dos espais, que entren a vegades en conflicte, no són contradictoris.

També et condicionen els tipus de relacions. Les relacions personals marquen molt i el fet de conèixer gent i de treballar-hi conjuntament et permet crear vincles de confiança independentment del fet que hi hagi maneres de pensar diferents. El pas pel programa Ordit m'ha permès fer vincles, i per a mi és la part més interessant, fins i tot més que el programa, sobretot pel fet de posar en relació gent molt diferent, de trobar-se i veure altres realitats i altres formes de fer. De fet, vaig coincidir amb persones d'altres organitzacions polítiques, però jo, per exemple, tinc més en comú respecte a la manera d'entendre el món i d'entendre les coses amb persones que no participen i mai participaran d'un espai polític que no amb gent d'algun partit o organització política que té una trajectòria que ideològicament no comparteixo.



Que quins lideratges calen actualment? Crec que els lideratges que necessitem avui són els de persones que siguin coherents en allò que diuen i allò que fan. Has de ser el que dius que ets. La gent demana i busca coherència. El líder és una persona que s'implica, que creu en el que està fent, n'està convençut. Moltes vegades és qui s'encarrega d'estirar el fil, qui ho impulsa o qui, per unes determinades circumstàncies, dóna la cara per l'organització. Però no necessàriament ha de ser una persona mediàtica, moltes vegades és qui està en el dia a dia de l'organització. Hi ha moltes persones que no són mediàtiques però que estan fent grans coses, que potser des de fora no es veuen, o no es veu qui les fa...

Jo intento ser reflexiu en la meua forma de fer. Em plantejo molt si el que estic fent té sentit... Tot i que ara mateix m'estic dedicant a això, per a mi això no és una feina, va molt més enllà, hi ha una vocació per fer-ho, està lligat a la meua ideologia... Tot això em genera un plus i em preocupa molt per intentar fer-ho bé. Crec que la feina del dia a dia és molt important, i jo intento ser molt coherent en el que dic i el que faig en el meu dia a dia. També crec que és molt important estar atent al que diu la gent i implicar al màxim el conjunt de l'organització. Està bé que tinguis les teves opinions i la teua manera de fer les coses, però crec que escoltar és molt important. Has d'entendre que hi ha gent que pensa diferent i has d'intentar posar-te en el lloc de les persones que treballen amb tu.

D'altra banda, crec que tenint en compte la situació actual necessitem un lideratge molt més catalitzador que no pas un líder clàssic. Jo potser parlo des de la meua visió subjectiva, cada partit és un món, no totes les organitzacions socials són iguals i dins dels moviments socials hi ha també moltes diferències entre uns i altres. Però pel que jo conec, crec que aquests lideratges més clàssics, de «jo vull fer això i ho faig», en les organitzacions que jo conec no funcionen.

Crec que el poder ha d'estar molt més distribuït, que cal una nova manera de construir un poder més democràtic i entendre que estar al govern no és estar en possessió del poder. M'agrada entendre el lideratge des de la vessant col·lectiva i distributiva. Sempre penso que jo faig una feina però que la podria fer una altra persona. El lideratge s'ha de basar també a demanar col·laboracions d'altra gent, a implicar-la, a delegar, a repartir les tasques... El lideratge no és una persona, si bé sempre hi ha algú que encapçala... I això no només passa a l'espai polític, sinó també en els

moviments socials, com l'Ada Colau a la PAH. És un tipus de lideratge que expressa coherència, confiança i que allò que diu és allò que fa.

Els lideratges clàssics de partit no funcionen dins d'ICV. No sé, en el meu cas sempre que m'ho han demanat m'hi he anat implicant, però no ha estat una estratègia personal. La meua manera d'entendre la política és des d'una vessant molt col·lectiva, i això també té a veure amb la manera com entenc el lideratge. M'agrada pensar com a col·lectiu, parlar en plural... No crec en els lideratges eterns. Com he dit abans, vaig entrar a Iniciativa perquè volia canviar el món. Per a mi aquest continua sent l'objectiu final del lideratge: canviar el món. El lideratge ha de ser solidari i ha de servir per lluitar contra la desigualtat.

## REFLEXIÓ DE SALVADOR GRANÉ, MINYONS ESCOLTES I GUIES DE CATALUNYA

*«Els partits polítics hauran de dialogar cada vegada més amb la societat civil, han d'entendre que la societat civil ha d'existir i ha de poder participar. (...) La societat ha canviat molt i necessita lideratges col·lectius i no personalitzats.»*

Federico Mayor Zaragoza deia fa poc que un dels canvis del nostre segle és que les persones ja no som aquella massa invisible. El canvi d'època ens permet visualitzar, en gran part gràcies a les xarxes socials, les persones i anar cap al col·lectiu, i entendre que ara mateix el col·lectiu és la palanca per moure el món. Per entendre que som més i quin és el nostre paper a la societat. Entenc que el col·lectiu, la massa de la societat civil, és l'etapa d'or que ara comencem.

En aquest context la societat civil ha de saber agafar el testimoni que se li llença en la línia de dir «és el teu moment» i, per tant, hi ha moltes coses que han de canviar. Una d'aquestes coses és l'educació, que ha de poder apoderar aquesta societat civil perquè tiri endavant les coses. A banda de ser mestre, penso que l'educació és una de les coses que ens pot ajudar, però no està responen gens. Un dels problemes és que la societat civil d'ara no ha estat mai preguntada. Com has de canviar les coses si no te les han preguntat mai? El binomi amb els partits hi ha de ser. Els partits comencen a entendre, no tinc clar si per necessitat o per obligació, que aquesta societat civil ha d'existir i ha de poder participar. Poc a poc anirem veient com la societat civil guanya terreny a la política de partits, que ara no els deixa que diguin la seva. Un exemple clar és la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca, en què veiem com la societat civil es mou i els partits polítics la frenen. Així i tot, per ajudar que aquesta voluntat de la societat civil tingui resposta, hem de ser conscients que necessita un coixí en què hi hauria d'haver l'educació, els serveis públics...

El moment actual, dèiem, és el moment del col·lectiu, però també és el moment de la sostenibilitat. Ens estem adonant que tenim una vida poc sostenible i que hem de tirar cap a un altre model, i des d'aquest punt de vista també es produiran canvis. Hem de passar d'un model capitalista a un model que sigui sostenible amb el medi, que tingui en compte aquesta societat civil en tota la seva globalitat i que permeti visualitzar la gent més necessitada. El canvi d'època ens pot portar a una situació d'igualtat i de llibertat ben entesa.

I en aquest escenari, els partits polítics hauran de dialogar cada vegada més amb la societat civil. El Procés Constituent, per posar un exemple, és una mostra d'aquesta voluntat de la societat civil. El Procés Constituent és el resultat de la unió d'unes persones que s'ajunten, no per crear un partit nou, sinó per unir dos partits, CUP i ICV, i dir-hi la seva. Crec que aquest tipus de dinàmiques cada vegada seran més freqüents. Ara és molt més fàcil organitzar la societat civil, està més formada. D'aquí la importància de l'educació per facilitar l'organització, l'apoderament i la capacitat d'engegar projectes. Amb aquest panorama està clar que els partits polítics hauran de canviar. Deixaran de ser únicament la representació de la societat civil, s'hauran de readaptar i compartir els espais de presa de decisions.

Per això, penso que és important l'existència de lideratges col·lectius que entenguin el context. Cal que hi hagi lideratges oberts, també en l'àmbit de pensament, i dialogants, la qual cosa considero fonamental. Els lideratges han d'entendre que no són absoluts i que han de poder respondre a les necessitats que encara no es plantegen i que no són fixes. Estem en una societat que canvia constantment i, per tant, calen lideratges que siguin capaços d'adaptar-se al moment i a les necessitats.

Ja no ens serveixen els antics lideratges, avui no ens serviria un Nelson Mandela. La societat ha canviat molt i necessita lideratges que han de ser canviants, col·lectius i no personalitzats. Poden haver-hi persones que liderin, però dins d'un col·lectiu en què també és fonamental la diversitat. Vivim en un món divers, per tant o canviem l'òptica o no podrem respondre a les necessitats reals.

De fet, aquest canvi d'època t'ajuda a relativitzar moltes coses que fins fa poc percebíem com a absolutes. No és gens estrany que la meva àvia vegi en Jordi Pujol com el seu líder. En Jordi Pujol representava un tipus de lideratge absolut d'una societat molt concreta en un moment molt concret que ja no existeix. Ara et pots plantejar «*osti*, com respondria en Jordi Pujol en aquesta època? Què faria?». Possiblement aquest home ara no pintaria res.

He d'admetre que quan em preguntaven sobre el lideratge sempre el relacionava amb un lideratge típic a l'estil d'un Jordi Pujol, per entendre'ns. A partir d'un moment t'adones que hi ha altres estils de lideratge que no són personalistes, sinó que són lideratges de masses. En aquests lideratges hi ha cares visibles, però el lideratge

és compartit. El moviment de la PAH té com a cara visible l'Ada Colau, però jo no la considero una líder de masses. La PAH té el seu líder a cada territori i tenen una manera de donar resposta i són diversos, i són adaptatius. És un lideratge diferent.

Quan abans parlava de l'entorn familiar, deia que no veia els meus pares com a uns líders socials, però he de dir que el meu pare potser sí que el podríem identificar com a un líder en el seu camp, el món empresarial. Per aquest motiu, en un principi, tendia a identificar el lideratge amb la imatge d'un líder absolut. Jo anava amb aquesta idea sota la butxaca i quan entro al moviment escolta, que és un col·lectiu divers i de gent jove, m'adono que he de treballar des del lideratge compartit. I amb el 15M sorgeix l'oportunitat d'anar més enllà de la meva parcel·la de l'agrupament.

El context actual no es pot explicar sense internet. Ens ha permès tenir contacte amb tothom i fer coses de manera compartida, com elaborar documents, prendre decisions... Coses que abans eren impensables. Quan la gent no tenia *mail*, com plantejava l'elaboració de documents? Els feia un i llestos. Ara no. El lideratge compartit requereix temps, esforç, paciència i diàleg, però les noves tecnologies contribueixen a fer-ho possible. Internet ha ajudat enormement a fer visible la gent, així com a proporcionar a les minories un espai de reivindicació. En general, és una magnífica plataforma per mostrar coses que, de no ser així, haguessin quedat ocultes.

No m'identifico, parlant metafòricament, amb aquella imatge heroica de la Revolució Francesa de la llibertat agafant la bandera francesa. No m'he vist mai així i entenc que les persones tenim una part de context i una part personal, i que tot influeix. No em considero d'aquelles persones que es deixen influenciar pel context, però en tot cas sí que és cert que el context també et provoca unes circumstàncies.

La veritat és que no em sento líder. Tampoc tinc un clar referent o una determinada imatge en què em vulgui inspirar. No em dic «vull ser com aquest» o «m'agradaria ser d'aquesta manera». Potser tinc una influència més determinada per les maneres de fer familiars que no per lideratges externs. A l'hora de treballar m'agrada compartir, treballar de manera conjunta, en equip. I en aquesta manera de fer hi tenen molt a veure els tres darrers anys a Minyons. És una manera de fer basada en el treball en

equip, coordinat, col·lectiu, de fer-ho tot entre tots, de compartir, de repartir tasques, de confiar en l'altre... En la meua etapa en l'agrupament érem dos amb un lideratge bàsicament d'estirar, i quan arribo a la Demarcació de Tarragona de Minyons és més allò de dir «realment ho estem fent entre tots», és la imatge de tots junts avançant agafats. I quan un cau i no pot, doncs els altres estan per ajudar-lo. Aquest mètode de treball ja funcionava quan jo hi vaig arribar, i qualla perfectament amb la meua manera de fer.

Per a mi el lideratge social és acompanyar la gent. Seria comparable a una cadena humana que va caminant alhora que tu estàs pel mig i ajudes a anar tirant cap a l'objectiu. No crec que tingui aquest càrrec perquè sigui millor que un altre, sinó perquè en un moment concret jo tenia el temps, tenia la capacitat i estava en un nivell personal que m'ho permetia. Són importants els objectius comuns. Els objectius que ens plantejem entre tots no els hem de perdre mai de vista, és important que algú els vagi recordant. Per això jo entenc els líders com a persones que tenen clara la visió i que han de fer la tasca d'anar recordant els objectius. Penso que han de ser gent preparada i amb una situació personal que els permeti ser capaços de donar respostes. Jo deixo un any abans la Demarcació justament per aquest motiu, la meua situació personal m'impedeix poder fer les coses com jo voldria.

En el lideratge hi ha una motivació intrínseca i una motivació extrínseca. La part intrínseca, en part, respon a la motivació personal. I a banda hi ha una motivació col·lectiva, que també t'ajuda. En conseqüència em plantejo un doble objectiu: respondre a una voluntat personal i respondre a una voluntat col·lectiva. Si no hi ha voluntat personal, la col·lectiva sola no va enlloc. El plantejament personal ha d'anar en la línia de la reflexió, de cultivar les motivacions, de tenir cura de les relacions que t'ajuden, de no cremar-te i de replantejar les coses per tornar-hi... i ho hem de fer compartint i dialogant, plantejant les coses entre tots i buscant el consens, la qual cosa cada vegada s'està perdent més. Cal tendir cap al consens, tot i que no sigui un consens absolut, perquè seria molt difícil. La capacitat de consens és en benefici de tothom i es fa necessària per creure'ns el projecte comú. Resumint, podria dir que és important la visió que formulem i treballem com a grup, però el grup al capdavall està integrat per persones i per aquest motiu és primordial tenir en compte les seves necessitats i crear els espais en què se sentin realitzades.

## **ENS CAL UN LIDERATGE PÚBLIC, CONVERSA AMB DOLORS CAMATS**

A mi m'agrada pensar que un líder ha de ser aquell que té la capacitat de treure el millor de tothom. Algú que és capaç d'envoltar-se de gent que fins i tot és millor que ell. Algú que és capaç de fer emergir gent capaç i de fer que cadascú doni el millor. Algú que és capaç de crear equips en què hi hagi gent bona per a cada cosa. Jo m'imagino sempre el lideratge en clau d'equip. Qui lidera és qui és capaç de fer que allò funcioni millor. El líder és la persona que té l'habilitat de coordinar i de fer funcionar un equip de treball.

Però un líder també ha de ser algú que és capaç de donar confiança a la gent. En política, o en aquelles decisions en què hi ha un alt grau d'incertesa sobre el seu resultat, necessites tenir confiança en qui està liderant. T'has de poder refiar de qui està al capdavant, de qui acaba avalant les decisions de la teva organització. I quan ho amplies a grans col·lectius de persones és el mateix: el líder és algú que és capaç de generar confiança.

Al mateix temps, un líder ha de saber facilitar la feina de la resta de gent de l'organització, ha de promoure que la resta de l'organització pugui participar, proposar, incidir, i ha de garantir que les coses es facin i es facin bé. La meva funció com a coordinadora d'Iniciativa per Catalunya Verds és fer més fàcil a la gent la seva feina, siguin diputats al Parlament, regidors als ajuntaments o militants. Per poder-ho fer és essencial que tinguin confiança en tu, si no difícilment els podràs ajudar.

Òbviament, la meva responsabilitat també és donar orientacions i dibuixar una estratègia a seguir. Un líder també ha de tenir una certa visió de cap on anar, però crec que això ho hem de construir conjuntament.

### **Democratitzar el lideratge**

Crec que és necessari democratitzar el lideratge. Això vol dir, sobretot, apoderar els militants. No crec que a ICV hi hagi barreres normatives que impedeixin que els militants puguin ser partícips de la presa de decisions i de les diferents tasques

del partit. Crec que el que cal és apoderar-los amb informació, articulant processos que s'ajustin als seus temps vitals i quotidians i amb formació política. No som una direcció refractària a les propostes o a la crítica, al contrari, necessitem rebre *inputs* des de la militància.

El Grup de Decreixement d'ICV, per exemple, ha treballat una proposta, l'ha presentada a l'Assemblea i està tirant endavant. No hi ha un veto perquè qui tingui propostes diferents les pugui fer i aquestes puguin avançar, al contrari. Però al mateix temps és fonamental que existeixi una direcció del partit. Perquè les coses estiguin el més ordenades possible, perquè tothom es pugui sentir còmode per fer les seves propostes i debatre-les, cal que estigui tot molt ben organitzat, molt ben pauta, molt ben pensat... I això ho ha de fer algú, i jo crec que aquesta és la responsabilitat de la direcció del partit: que tinguem uns consells nacionals molt ordenats, molt endreçats, amb una proposta clara, perquè després tothom tingui la llibertat per opinar, per fer propostes alternatives, per canviar el que es proposa...

## **Transformació cap a dins: una aposta pel lideratge compartit**

A ICV estem intentant compartir el lideratge. Tenim clar que hem d'aconseguir ser una organització més transparent, més digerible, en què la gent sigui més protagonista, en què hi hagi més debat polític... Des de la direcció ens va semblar que amb la fórmula de la coordinació compartida es podia donar aquest missatge. Una direcció compartida és més transparent, més horitzontal, més dialogada...

Les coordinacions compartides permeten més lideratges, estan fent emergir més gent que lidera, sobretot dones. Algunes que potser soles no ho farien i si saben que ho faran entre dos, aleshores decideixen posar-s'hi. És evident que aquesta fórmula fa aflorar més gent que té més responsabilitat, que s'hi implica més, i per tant amplia l'àmbit del lideratge. Ara bé, també volem una major implicació del conjunt de la militància i volem tensionar l'organització perquè es creïn propostes i demandes des de baix, i no només acceptar o matisar aquelles propostes que es fan des de la direcció.

Tenim un repte a l'hora d'engrescar més gent en projectes nous, és cert, però no crec que la gent se senti exclosa de les principals decisions que es prenen a la nostra



organització. La dificultat més gran és el ritme. Per una banda hi ha la necessitat d'anar donant resposta en el dia a dia al posicionament de les diferents institucions; i amb aquest ritme és difícil mantenir el Consell Nacional al dia, ja que aquest se celebra cada dos mesos o dos mesos i mig. Tot i això, crec que tenim un sistema prou flexible, amb un Consell Nacional molt ampli en el qual si algú no n'és membre i demana anar-hi per portar-hi un tema ho pot fer. D'altra banda, el fet de tenir campanyes temàtiques ens està anant bé, per exemple, ara hem fet una campanya per al tema de les pensions. Ens permet que la gent s'impliqui en una cosa concreta, no només anant als actes, sinó fent tasques concretes, sent protagonista, repartint i explicant informació.

Hi ha un discurs que dibuixa els partits polítics com a màquines ferotges i endogàmiques, estructures jeràrquiques en què des de la direcció es determina tot i es té capacitat per vetar la gent o per cooptar. Jo no m'hi reconec, en aquestes crítiques, almenys el partit que jo conec no és així, potser els altres sí... Nosaltres ara mateix venim d'un procés de primàries per a les eleccions europees en què hi ha hagut un debat serè i en què finalment s'ha escollit el candidat per votació. És un procés molt de baix a dalt, la direcció no ha proposat cap candidat.

## **Transformació cap enfora: noves maneres de fer política**

En els darrers anys hi ha hagut una pèrdua de l'hegemonia dels partits en l'elaboració de propostes polítiques. La representació institucional continua sent encara a través de partits, però no és l'única. La capacitat de proposta i la capacitat de mobilització cada cop són molt més compartides amb molts altres actors. Com a partit polític t'has d'acostumar a aquesta nova realitat. L'aparició de nous actors i protagonistes polítics fa que les organitzacions més tradicionals ens haguem de replantejar tant la nostra forma d'organització interna com el nostre paper en la societat i les nostres relacions amb la resta d'actors socials i polítics.

Fa cinc anys, a l'inici de la crisi, a Iniciativa decidim que hem d'estar en el conflicte. Quan hi ha una empresa que tanca, una família que pateix, una casa desnonada, nosaltres hem d'estar allà! Entenem que hem d'exercir un paper molt més actiu en les lluites socials des del carrer i entenem que hem de treballar conjuntament amb la resta de gent amb qui compartim aquests objectius.

Ens trobem, però, que existeix un recel molt gran vers els partits polítics. Això provoca que moltes organitzacions de la societat civil no vulguin treballar al nostre costat. Sembla que sempre han d'anar els partits per una banda i les organitzacions socials per l'altra, i jo això no ho he entès mai. El meu missatge cap als moviments socials és molt clar: vosaltres no podreu entrar al parlament a votar, però jo sí. En canvi jo no podré arribar a segons quina gent i vosaltres sí. Per què no en podem parlar i fer-ho junts?

El 15M i altres moviments socials han anat articulant un discurs polític crític amb els partits, crític amb la política institucional i, en general, molt crític amb les institucions públiques. A Iniciativa això ens sacseja molt. Primer perquè observem que compartim el que reclamen aquests moviments, hi ha un diagnòstic compartit i moltes propostes compartides, no hi ha conflicte en el «què». Però, en canvi, hi ha un conflicte molt gran en el «com». Hi ha, primer, un desconeixement molt gran del que som com a partit, del que hem fet o de qui som i, segon, un qüestionament molt gran de la nostra tasca. I això ens xoca i ens sorprèn. I aquesta és la principal alerta. És evident que això provoca reflexions internes.

Podent compartir objectius no entenc com no hem de saber treballar plegats. És evident que una part de la culpa és dels partits, però també crec que de l'altra banda en ocasions hi ha recels no fonamentats. Per això crec que el primer que cal és un aprenentatge mutu per treballar junts. Jo crec que és imprescindible, perquè no n'hi ha prou amb la reflexió i la mobilització. Cal canalitzar-les per aconseguir tenir un impacte que sigui realment transformador. Al meu entendre, això s'ha de fer tant a través de les institucions públiques, cosa que podem fer els partits, com a través d'altres iniciatives socials. En qualsevol cas, però, primer cal que aprenguem a treballar junts. En aquest procés d'aprenentatge hem de guanyar-nos la confiança i hem d'estar disposats, tots, a fer coses diferents, a canviar en algunes coses i a fer política d'una altra manera.

## **Alternatives viables**

És molt clar que qui està liderant el principal canvi social que tenim avui al damunt és la troica. Pretenen que Europa deixi de ser l'illa de benestar que ha estat fins ara,

i s'ha constatat que si això passa, si Europa deixa de ser un espai de benestar col·lectiu, doncs no passarà res... És per això que ara ens l'estan desmuntant!

La crisi és la millor excusa per fer-ho. Els serveis públics que s'estan desmantellant passen a ser el nou terreny de negoci... Aquells que fins ara feien carreteres ara gestionaran llars d'avis... Aquest és el model cap on anem i aquest és el principal canvi social i econòmic. Al final de la crisi ens trobarem, sense haver-ho decidit, amb una societat completament diferent, en la qual part del que fins aleshores era públic passarà a ser gestionat pel mercat o passarà a ser privat. Per tant, els serveis s'oferiran en funció del poder adquisitiu de cadascú... A més, les rendes del treball seran encara més empobrides i serem una societat més desigual perquè el diner cada cop val més i el treball cada cop val menys. Tot això no ho hem decidit col·lectivament sinó que és el resultat d'aquesta crisi.

Jo treballo perquè, com a societat, anem cap a una altra direcció. Avui no és ni el Govern de la Generalitat ni el Govern de l'Estat espanyol els que ens poden fer anar cap a un altre model. Tenim uns governs segrestats per aquests marcs, pel límit de dèficit, per l'austeritat... Són governs segrestats i còmplices! Ni tenen marge ni el volen tenir. I no és només que la política estigui controlada, sinó que, a més, aquells pocs mecanismes que s'havien construït des de la política per tenir intervenció en el mercat, en la transparència, en les empreses privades... han saltat pels aires!

Jo sí que crec que hi ha capacitat per construir una alternativa, un model completament diferent. Hi ha una part que ja aflora, molt al marge, però és molt micro. Podem parlar de la gent que genera energia de forma alternativa com Som Energia, podem parlar del cooperativisme, de les empreses d'economia social o de les escoles de pares. Sí que hi ha experiències que són completament alternatives al que és el sistema. Però no ens podem permetre que això sigui el que és marginal! El que hauríem de garantir és que això sigui el que és referencial, el que és model, el que, si no majoritari i estructural, té com a mínim tendència a anar-ho sent. Perquè és el que garanteix que tothom tingui accés a l'educació, a la salut, a l'energia, al consum de productes mínimament decents...

Estem veient que les estratègies per solucionar els problemes col·lectius ja no són exclusives de les institucions públiques. Segurament han de ser cada cop

més compartides amb altres actors. El problema és que durant molts anys hi ha hagut una certa dimissió de la ciutadania a l'hora d'implicar-se. No ja només per reclamar, sinó també per construir. Durant molts anys jo també he sentit que érem més consumidors de serveis públics que ciutadans. L'efervescència i la capacitat de construir o de donar resposta que té la PAH és exemplar i això no ho han fet fins ara molts del moviments, que han estat reivindicatius però no han estat capaços d'articular i implementar solucions. Al mateix temps, però, és una capacitat de resposta que té les seves limitacions, que arriba on arriba i que no cobreix totes les necessitats que hi ha actualment en aquest àmbit. Sense una política pública d'accés al lloguer, de preus públics, d'intervenció directa en les entitats bancàries rescatades perquè s'accedeixi al seu parc d'habitatge... sense tot això no acabes de donar una resposta completa al problema, i això ho has de fer a través d'una administració pública. Per tant: aliances i complicitat, també a l'hora de buscar solucions i d'implementar-les.

D'altra banda, un cop hi hagi una retirada de l'emergència econòmica actual, de la qual quedarà una societat més desigual, més precària i amb menys instruments d'acció col·lectiva, hauríem d'intentar que en aquell moment continuï havent-hi aquesta voluntat de construir i de generar alternatives. Voluntat i capacitat social per fer-ho.

## **La importància de les institucions**

Jo, com a responsable ara al Parlament, crec que la meva responsabilitat i la meva voluntat són construir un marc normatiu, un marc de polítiques públiques, un govern que cuidi, que mimi, que regui aquestes iniciatives perquè deixin de ser residuals, exemplars i minoritàries i passin a ser hegemòniques.

Les institucions, al meu entendre, són un gran element d'ajuda perquè això passi. El Govern podria incentivar la creació d'empreses cooperatives amb tipus de desgravacions similars a les que vol oferir ara al negoci del joc, per exemple. I parlo de desgravacions fiscals, però hi hauria molts altres mecanismes que es poden posar en marxa des de les institucions: ajuts a la formació, obertura de mercats en els serveis públics al cooperativisme, de compra verda, etc. Això ajudaria a consolidar la xarxa que ja existeix, però que ara és molt micro, tot i que Déu n'hi do com se'n surt, de

producció ecològica de cooperatives de consum, etc. Per tant, és evident que les institucions són una peça fonamental per canviar les coses, o per evitar que canviïn...

Sense les institucions és molt complicat canviar les coses. Jo no renuncio al fet que se les quedin! Ni que es quedin els ajuntaments, ni que es quedin el Govern de la Generalitat, ni el Govern espanyol, ni la UE, que probablement és un dels principals instruments per construir benestar que hem fet en els darrers anys i en canvi se l'estan quedant. Jo els ho vull prendre, no els ho vull regalar.

Ara bé, només amb les institucions no pots canviar les coses, perquè des del Govern intentes impulsar una política però la ciutadania no t'entén, o no la comparteix, o no l'ha demanada, i aleshores és molt probable que allò, per molt transformador que sigui o per molt benefici que suposi, no acabi generant el canvi. És evident que la resistència al fet que les coses canviïn existeix i aquestes pressions són molt difícils de combatre si no hi ha una consciència ciutadana o una mobilització social molt forta. A l'hora de governar, i per tant de liderar, no n'hi ha prou amb prendre decisions ben fonamentades i que responguin als objectius que haves proposat o a què t'haves compromès, sinó que a més a més la gent t'ha d'entendre i s'ha de sentir part d'aquestes decisions.

## **La responsabilitat d'un lideratge públic**

En la provisió de serveis a les persones es veu molt clar com s'estan donant respostes als problemes de la gent des de la societat civil; a vegades des del voluntariat, a vegades des d'empreses socials... Està molt bé! Però jo crec que sempre hi hauria d'haver un lideratge públic en aquestes qüestions, perquè, en definitiva, és el que podem governar. El lideratge, la planificació i la capacitat de control han de ser públics. Després la gestió concreta d'un servei es pot fer de moltes maneres...

Les alternatives socials no poden ser un Estat paral·lel, perquè no estan complint la funció d'arribar a tothom i no garanteixen la igualtat d'oportunitats. Els poders públics tenen la responsabilitat de pensar models que resolguin els problemes de tothom i no només d'uns quants. Per tant, l'alternativa és que aquests models actualment alternatius tinguin la cobertura necessària per créixer i per arribar a tot arreu.

No podem delegar la responsabilitat pública i convertir la societat en un camp qui pugui. És cert que hi ha molta gent que ha pres consciència i té capacitat per organitzar-se i autogestionar solucions compartides als seus problemes col·lectius, i això és molt positiu, però hi ha molta gent que no, i que només es proveirà d'aquells serveis que siguin universals.

A més, crec que actualment no hi ha un problema de capacitat dels poders públics per resoldre els problemes col·lectius que tenim actualment, és una qüestió de voluntat! Quan els poders públics dimiteixen de defensar els seus ciutadans perquè consideren que el més important és pagar el deute als bancs, aleshores hi ha una dimissió d'obligacions o, si més no, una tria.

## NARRACIÓ D'HÉCTOR COLUNGA, DIRECTOR DE MAR DE NIEBLA

*«El rol del líder debe ser el de facilitar y equilibrar para poder capacitar a los equipos. (...) La innovación pura no existe. Lo más importante en estos momentos es recuperar la participación real y retomar lo comunitario.»*

Intentaré hablar de mi trayectoria, aunque me cueste hablar desde la perspectiva de mí mismo. Yo creo que hay dos factores que me influyeron mucho tanto en mi manera de entender las cosas, correcta o incorrecta, como en mi manera de hacer. Por un lado me marca mi contexto familiar y por otro el contexto de barrio. Yo provengo de un contexto familiar distinto al contexto familiar tradicional que tenían la mayoría de mis compañeros de colegio. Casi no conocí a mi padre, mi madre era muy joven y estaba sola y me criaron mis abuelos. Mis padres tenían una perspectiva de participación y de implicación al estilo del movimiento *hippie* de los años setenta u ochenta, y aunque yo no crecí en ese entorno porque me criaron mis abuelos, sí que me influyó bastante. Recuerdo las cintas de cantautores que escuchaba de pequeño o los debates con mi abuelo. Mi abuelo era minero de Asturias y se prejubiló por enfermedad. Era un obrero que había luchado en la mina y había hecho contrabando durante el franquismo para poder subsistir... En ese sentido mis orígenes son bastante humildes y en cierto modo me han marcado y posicionado en mi manera de entender el mundo. Yo no crecí en una familia con posibilidades, por decirlo de alguna forma. Nadie de mi familia había acabado los estudios secundarios.

Por otro lado me influyó el barrio donde nací. Nací en un barrio de Gijón en el cual existía un gran movimiento de gente joven en torno a la parroquia. En las etapas del colegio y del instituto me motivaron más los espacios no formales y participé y aprendí más sobre lo que pasaba fuera de las aulas. En el barrio no había otros espacios y la parroquia era el espacio que podía aglutinar la participación social, organizaba muchas cosas. En mi casa me hablaban de movimiento, y justamente me llamó mucho la atención la parroquia porque había movimiento en ella, así que decidí acercarme. Descubrí que dentro de la parroquia había una asociación juvenil, «Calle de nadie». Había gente joven, de unos veinte años, a

la que yo veía como referentes, que estudiaban y trabajaban y dedicaban una parte de su tiempo libre a echar una mano en el barrio y a estar con nosotros. A los trece años entré en la asociación y con catorce o quince empecé a participar en asambleas para decidir qué cosas podíamos organizar para motivar y ocupar el tiempo libre de los jóvenes, como por ejemplo talleres de radio. Éramos unos cien jóvenes de entre dieciséis y diecinueve años. Teníamos una perspectiva muy de comunidad, de construcción colectiva, con lo cual yo siempre percibí la participación comunitaria como algo natural que todo el mundo tendría que experimentar. En definitiva, lo concebía como una forma de vivir. Me parecía normal preocuparse y organizar cosas para la gente de mi barrio. Con todo esto no quiero decir que fuera un friki de la participación social. Con mi grupo de colegas participábamos en la asociación pero también alquilamos un local para nuestras fiestas. Así que sabíamos discernir un poco entre lo que era salir de fiesta y la participación social.

Quería estudiar periodismo, pero por motivos económicos no me podía pagar los estudios fuera, así que me quedé en Asturias y me puse a estudiar Filología Hispánica, que me pareció que era lo que más se parecía a la comunicación. Seguía implicado en el barrio a través de la asociación y a la vez me puse a trabajar de pintor a media jornada para pagarme los estudios. En el segundo cuatrimestre de tercero tenía veinte años y me llamaron de «Abierto hasta el amanecer», que era la asociación juvenil que gestionaba el programa de ocio nocturno de Gijón, pionera en España, y que movía cada fin de semana a más de tres mil jóvenes en sus actividades. Me propusieron trabajar como dinamizador en las actividades de los fines de semana, buscaban a alguien que estuviera militando y participando en las asociaciones juveniles de los barrios. ¡Genial! ¡Me iban a contratar para hacer una cosa que me gustaba! Me contrataron para trabajar los fines de semana, con lo cual podía continuar con mis estudios, dejar el trabajo de pintor y dedicarme también a mi asociación. La verdad es que entrar a trabajar en «Abierto hasta el amanecer» para mí supuso un aprendizaje. Representaba una oportunidad para dedicar horas de forma profesional a fomentar la participación juvenil en la ciudad. En mi organización de barrio quería ir más allá de las meras actividades, intentaba montar charlas para hablar de asociacionismo... En «Abierto» me encontré con gente que provenía de otras asociaciones de barrio y que tenía la misma visión



que yo. La verdad es que a «Abierto» nos incorporamos un grupo de gente que, junto con otros que ya llevaban varios años, podía generar un cambio, por lo que la asociación se vio obligada a escuchar nuestra voz.

Cuando estaba en cuarto de carrera me fui un año de Erasmus a Italia y cuando volví me ofrecieron trabajar en «Abierto» a jornada completa. No sé si fue un error o un acierto, pero el caso es que dije que sí y entonces empezó a costarme compatibilizar el trabajo con los estudios. Estuve un tiempo trabajando en el barrio donde vivía y luego me propusieron coordinar el programa en el barrio de La Calzada, y al año siguiente entré a coordinar todo el programa. Estuve un año coordinando el programa y en quinto dejé aparcados los estudios. La filosofía de la asociación se basa en que es un proyecto de jóvenes para jóvenes y que los profesionales, aparte de desarrollar actividades, tienen que trabajar por relevos. Yo conocía esta filosofía y la defendía al máximo, por lo que consideré que un año en la coordinación era suficiente. Cuando estuve de Erasmus conocí a Eva, una chica de Catalunya. Vivimos dos años separados y cuando terminé esta etapa en «Abierto» decidí venir a Catalunya a experimentar. Justo cuando dejé de trabajar en «Abierto» me ofrecieron entrar como socio de la entidad.

Llegué a Barcelona como si fuera Paco Martínez Soria, con una maleta debajo del brazo, perdido, sin una idea muy clara... Pero sabía que quería conocer mejor Barcelona y Catalunya, su cultura, su lengua... siempre me atrajeron mucho. Coincidió mi marcha a Barcelona con la creación desde «Abierto» de un proyecto de formación a nivel estatal de mediadores en ocio nocturno financiado por el Plan Nacional sobre Drogas. En los primeros años de «Abierto», con cierta lógica a raíz de haber sido una asociación pionera y de ganar en poco tiempo un premio Reina Sofía, se iba a otras partes de España, se aterrizaba y se hacían proyectos. Claro, las cosas no funcionan así, no se puede llegar con un proyecto como si fuera un ovni y aterrizar en otra realidad. Pero la metodología y las herramientas que utilizábamos para capacitar a la gente joven en la toma de decisiones eran experiencias positivas que valía la pena aprovechar. El proyecto aprobado por el PNsd aprovechaba esa metodología y herramientas, y como yo era socio de la entidad y en ese momento estaba en Catalunya, pensé en llamar a puertas y ofrecer el proyecto. Era un proyecto muy atractivo en el que buscábamos municipios que

se comprometieran a mandar a algún joven a formarse, «Abierto» lo pagaba todo y se encargaba de hacer un acompañamiento para que los jóvenes hicieran un análisis de la realidad y de su propio proyecto. A cambio, el ayuntamiento tenía que apoyar la ejecución de lo que decidieran los jóvenes en esa experiencia piloto.

Empecé a buscar quién podía participar en el proyecto. Lo comenté con Miky Aragón, a quien había conocido junto con Fabián Moheano en los Encuentros de Cabueñes de Gijón, que estaba en el Consell de la Joventut de Barcelona. Le pregunté qué municipios con movimiento asociativo podían estar interesados en participar en esta experiencia. Miky me comentó que la Fundación Marianao podía encajar en el proyecto. Así que en diciembre de 2005 hablé con Xavi Pedrós, presidente de la Fundación, con la idea de presentarle el proyecto. Me enseñó la Fundación, los proyectos, el edificio... No sé si en un primer momento le interesó mucho el proyecto... o quería ir más allá.

Yo vengo de una ciudad grande, pero a nivel social tenemos mucho que andar para llegar a esta visión de lo comunitario a través de los movimientos vecinales. Allí las asociaciones de vecinos fueron reivindicativas y consiguieron muchas cosas, pero tengo la sensación de que se acomodaron a una situación en la que el ayuntamiento proveía. Como no había necesidad, no se generaron cosas. Los movimientos sociales que surgieron fueron desde una perspectiva más asistencial que no de empoderamiento de las personas. Así que cuando vi todo aquello dije: «Aquí hay gato encerrado... Esto no lo puede pagar nadie, o quien pague todo esto debe de tener un interés por lo menos adoctrinador. ¿Sois del Opus o qué? Si no no me explico cómo hacéis para poder tener un edificio y hacer todo esto en medio de un municipio al lado de Barcelona». Y el presidente me contó toda la historia.

Llegué con la idea de ofrecer el proyecto y Pedrós, por sorpresa, me ofreció trabajar en la Fundación. La verdad es que no me esperaba aquella propuesta. Les mandé un currículum y me hicieron una entrevista Josep Torrico, director, y Daniel Osias, el responsable de juventud. Les expliqué en qué había trabajado, qué hacía, dónde había estado... Me sorprendió porque aun teniendo como tenían un programa de ocio no conocían «Abierto hasta el amanecer». Finalmente me contrataron.

Marianao se había especializado en infancia y atención a la exclusión, y querían reactivar la participación juvenil, que era justamente lo que había motivado su creación. Empecé a trabajar por las mañanas como educador y de siete a once en un programa de ocio para jóvenes al que no venían jóvenes, sino gente mayor. Las dos primeras semanas fui trabajando y observando y les propuse hacer algo ligado con el tema del curso estatal de formación. Podíamos hacer en la propia fundación un curso de dinamizadores para capacitar a un grupo de jóvenes y que ellos construyeran algo. Y paralelamente que algunos profesionales de la entidad pudieran participar en el curso de «Abierto». En febrero de 2006 sacamos el curso de dinamizadores y se apuntaron quince jóvenes del Baix Llobregat. Con esto armamos un proyecto para el curso de mediadores estatal y lo curioso fue que presentamos un proyecto en el que decíamos que no sabíamos lo que íbamos a hacer. En definitiva, se trataba de dar herramientas a un grupo de jóvenes para que pudieran decidir qué hacer. Nuestro papel era el de acompañarlos e intentar facilitarles las cosas, entre comillas, y Marianao iba a ser el paraguas inicial para que pudieran realizar aquella experiencia piloto. Así que hicimos el curso de dinamizadores y nos fuimos de colonias un fin de semana con el grupo de chicos y chicas. Decidieron el nombre del proyecto, qué talleres iban a hacer, los horarios...; y Marta, que era una compañera que trabajaba en adolescencia, y yo ejecutábamos lo que el grupo de jóvenes había decidido.

El proyecto funcionó, tuvo un éxito brutal de participación. Sant Boi tenía los condicionantes para que eso ocurriera: es un municipio con mucha población, en el que los bares cierran pronto, la conexión con Barcelona es bastante mala, no tiene una oferta alternativa... Los jóvenes adolescentes que ya provenían de la base de la entidad se mostraron interesados en aprender cómo montar el mismo tipo de historias que montaban los jóvenes del primer curso.

Automáticamente organizamos una segunda edición del curso de dinamizadores, y con estos chicos lanzamos la primera edición del programa de ocio nocturno de Sant Boi. Para reactivar la participación juvenil era importante trabajar tres elementos: enseñar y poner a disposición de la gente joven las herramientas, motivarlos para participar, y darles la oportunidad. Porque muchas veces intentamos que la gente sea proactiva, participe, emprenda, transforme... y no nos damos cuenta de

que tenemos que intentar motivar a la gente para que lo haga, de que debemos enseñarles y ofrecerles oportunidades. No podíamos reactivar el ocio juvenil ni en un año ni en dos, íbamos a empezar desde abajo, porque lo importante es el proceso y no los resultados. Los resultados no tenemos que marcarlos nosotros si realmente queremos generar procesos en los que la gente se implique.

Nos centramos en el proceso y ese grupo de jóvenes quiso crear un colectivo que se llama VPK<sup>18</sup>. A raíz del colectivo se creó una asociación, y ahora uno de esos jóvenes es el responsable del proyecto VPK dentro de la Fundación. Los mismos jóvenes decidieron que el proyecto VPK se integrase en la Fundación y ya lleva ocho años en funcionamiento y aglutina a más de ochocientos jóvenes en sus actividades.

Seguimos haciendo más cursos de dinamización y elaboramos una metodología de trabajo en el barrio a partir de tres líneas distintas: con jóvenes de institutos, con jóvenes que venían de la base de la entidad y con jóvenes que se apuntaban libremente a los cursos. Conseguimos generar una buena metodología, empoderar a la gente y capacitar a otras personas para dar continuidad al proyecto, para que la propia gente de Sant Boi fuese capaz de construir, desarrollar y dar respuesta a sus necesidades.

Así que a los dos años, el proceso por el que me quedé en Marianao había finalizado. Decidí marcharme pero me convencieron para quedarme dos años más e intenté activar el mismo proceso que habíamos hecho en juventud desde una perspectiva de entidad, trabajando las TIC, la participación y la comunicación.

Cuando vine a Sant Boi me traje un pedacito de «Abierto», pero la visión de trabajar desde lo colectivo la aprendí en Catalunya. En 2010 volví a Asturias. La verdad es que tenía ganas de volver a casa y también me veía con la obligación de llevar a Gijón todo lo que había aprendido en Sant Boi, en Barcelona y en Catalunya. En el fondo yo no he generado nada, me he rodeado de gente que me ha aportado mucho y me he limitado a poner sobre la mesa las cosas positivas. Básicamente he copiado desde una buena perspectiva, he llevado la esencia a un sitio para que se moldee como una pieza de barro para construir su propia historia.

.....  
**18.** Vente Pa' Ká, programa de ocio juvenil alternativo de los jóvenes de Sant Boi de Llobregat.

En 2011 me llamó José Ramón, *Monchu*, que fue uno de los fundadores de «Abierto hasta el amanecer». En 2004 había creado la asociación «Mar de Niebla» en el barrio de La Calzada. Estaba considerada aquellos años como zona *urban*, con lo cual recibía fondos europeos. Monchu estaba preocupado por la situación de la entidad y me propuso hacer durante dos meses un diagnóstico para analizar el periodo de 2004 a 2011. A raíz del diagnóstico vimos que era una entidad con distintos proyectos pero sin un modelo concreto, y que en gran medida funcionaba desde una perspectiva de atención a graves situaciones de exclusión.

A partir de ese momento empezamos a plantear la necesidad de trabajar para el desarrollo comunitario, el trabajo preventivo, la democratización del riesgo... Pero necesitaban a alguien que liderase el proceso y me ofrecieron dirigir la asociación. Al principio no disponíamos de locales propios, estábamos en un edificio municipal. La asociación tenía una importante deuda, con lo cual tuvimos que pedir un préstamo ICO para poder empezar a trabajar.

Empezamos en marzo de 2011 y en estos dos años el balance de la situación es que hemos pasado de tres a doce personas contratadas, incorporamos la participación de voluntarios del barrio y actualmente contamos con cincuenta personas voluntarias, hemos alquilado el economato del barrio de 1.600 m<sup>2</sup>, que estamos rehabilitando poco a poco. En un contexto de dificultad apostamos por implicarnos en el territorio y precisamente ha sido lo que nos ha permitido generar un discurso distinto en Asturias. Marianao me enseñó que si una entidad quiere ser una entidad de transformación tiene que estar arraigada en el territorio. Y así llegué a día de hoy al proceso en el que estamos de intentar generar un modelo de intervención que en un par de años pueda funcionar con la tranquilidad de que no se sustente sobre una sola persona, sino sobre algo más.

### **Cómo entiendo el liderazgo en el contexto actual...**

En el contexto actual se están reactivando redes de solidaridad, de colectividades que son factores de protección que ayudan a amortiguar el impacto de algunos factores de riesgo. Creo que mis acercamientos a un mundo más macro me han

volcado a un mundo más micro. De alguna manera como sociedad nos estamos olvidando de las cosas que realmente son importantes, no hemos capacitado y empoderado a las personas, sino que en muchas ocasiones hemos depositado las facultades de gestionar y de decidir en una sola persona, y así se pierde capacidad de transformación y de incidencia. Algunas entidades sociales han perdido el norte y han dejado de lado su misión y capacidad transformadora para convertirse en prestadoras de servicios. Las organizaciones sociales son el instrumento de participación y de incidencia de la ciudadanía, la sociedad civil se organiza con el objetivo de cooperar en la construcción del bien común, mientras que las administraciones son las gestoras del bien común. Yo creo que la Administración somos todos, lo público somos todos y todos tenemos la corresponsabilidad en cómo gestionamos el bien común.

En ese sentido el papel de las organizaciones sociales debe ser doble: de cooperación, porque podemos aportar en el diseño de las políticas, y de reivindicación, porque en el fondo es lo que hace avanzar a la sociedad. Debemos revisarnos internamente y analizar cuál es nuestro papel o misión y ver si realmente es lo que estamos haciendo. Con este diagnóstico tenemos que estar predispuestos a reorientarnos y al cambio. Las asociaciones tendemos a decir que trabajamos en red, pero ¿qué significa trabajar en red? ¿Significa que nos intercambiamos profesionales, o significa que nos sentamos alrededor de una mesa para construir respuestas de forma colectiva? Yo creo que las asociaciones nos hemos mercantilizado en exceso y hemos perdido parte de los valores que nos hicieron nacer y crecer. Por eso debemos ver si realmente somos coherentes entre lo que decimos y lo que hacemos, y si mantenemos el contacto con la realidad.

Vivimos en un momento en que los líderes políticos y las organizaciones no son capaces de dar respuesta a las necesidades de las personas y como consecuencia las personas van a buscar sus propias válvulas de escape, y eso es incontrolable, no en el sentido de manipulación, sino de explosión. En este sentido creo que el 15M es un toque de atención para todos. Para mí el «no nos representan» no iba dirigido solo a los partidos políticos, iba dirigido también a las organizaciones sociales, que sin embargo no hemos sido capaces de captar el mensaje. Si sale tantísima gente a la calle es porque no encuentran los espacios para generar

transformación. Aquí surgió el 15M, pero en otros países surgieron otras cosas. Existe el peligro latente de que aparezcan movimientos populistas y xenófobos, que yo ya estoy viendo en el barrio.

Las entidades sociales tenemos que ser aperturistas, ser capaces de evaluar la realidad, de empoderar y de transformar y buscar soluciones de forma colectiva. ¿Qué hemos generado aparte de prestar servicios?. Es fundamental ver si tenemos impacto y si lo que hacemos crea dependencia o independencia para poder construir. Yo creo que las comunidades deben construir su propia historia y para eso es muy importante el arraigamiento.

El compromiso, la humildad, la coherencia y la felicidad son valores importantes para mí. Creo que es necesario recuperar el significado de la palabra *compromiso*, ligada a un compromiso social. En un liderazgo es importante la humildad, y no llegaremos a ser humildes si alimentamos el individualismo que fomentan las actitudes de soberbia. Tenemos que ser personas coherentes y hacer lo que decimos. Y la felicidad nos ayuda a levantarnos por las mañanas y hace funcionar el resto.

Básicamente durante mi corta vida me he dedicado a facilitar. Para ello es importante tener una cierta visión permeable que se pueda construir de forma colectiva. Aunque no sirve de nada la visión si no trabajas en el día a día para desarrollarla. Es importante intentar facilitar y capacitar a más personas para que tengan la disponibilidad de poder sumarse para propiciar cambios. El rol del líder debe ser el de facilitar y equilibrar para poder capacitar a los equipos, y una vez capacitados debería desaparecer y disolverse como una aspirina. En el trabajo colectivo también es necesario tener espacios de oxigenación para evaluar, pero también para valorar lo que hemos desarrollado.

El liderazgo social debería tener como objetivo aportar y mejorar. Luchar por un principio de justicia para contribuir a que las personas con menos oportunidades también sean protagonistas. Y este objetivo no tendría que ser un objetivo solo de las organizaciones sociales, porque... ¿cuál es el objetivo del liderazgo político? Debería ser el mismo.

En este momento de cambio de paradigma la cultura digital ofrece muchas potencialidades. Los mismos valores que aplicamos a la intervención social se pueden aplicar en el mundo virtual. Es una oportunidad, pero tiene la complejidad de que avanza muy rápidamente. No podemos limitarnos a enseñar las herramientas sin explicar para qué sirven y qué implica su uso. En este sentido creo que las organizaciones debemos hacer un trabajo pedagógico. Las redes tienen una mayor incidencia, dan mucha visibilidad y permiten que cualquier persona desde cualquier sitio pueda generar opinión, pero por otra parte te exponen mucho más. Considero que es positivo que la gente utilice otros espacios de participación o de reivindicación, como los virtuales, y las organizaciones no deberíamos percibirlo como una amenaza, sino como una nueva oportunidad.

¿Podemos innovar en el ámbito social? La innovación pura no existe. Lo más importante en estos momentos es recuperar la participación real y retomar lo comunitario. En definitiva, se trata de ir a la esencia y a lo sencillo para lograr una verdadera transformación.

Citando a Galeano, “Mucha gente pequeña, en lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas, puede cambiar el mundo”.



## REFLEXIÓ D'AINA VIDAL, COORDINADORA NACIONAL D'ACCIÓ JOVE DE CCOO

*«En èpoques passades ens podíem permetre ser més 'happies', podíem tenir un rol més coordinador i menys dirigent. Ara crec que no toca ser coordinador, toca ser dirigent.»*

Els partits polítics, per sort, són i han de ser institució. A mi em sembla més democràtic que existeixin que no pas el contrari, i ja està bé on estan. Probablement s'haurien de replantejar si estan fent el seu paper i si l'estan fent bé, que al meu entendre hauria de ser traspassar al Parlament els problemes o les solucions que veuen a la societat.

Com a sindicat també podríem discutir si estem duent a terme de manera satisfactòria el nostre rol o si no ho acabem d'aconseguir, però com a mínim jo crec que en el rol no ens equivoquem. El sindicat és un contrapoder que lluita per a la millora dels drets laborals i, a més, el seu projecte principal no passa per les institucions, passa per l'empresa. Probablement això fa uns anys es va oblidar, però a dia d'avui ho tenim més que present. Són errors del passat. Nosaltres mateixos ens vam creure que érem part de la institució, i no ho hem estat mai. Precisament considero que un dels problemes de descrèdit que tenim actualment té a veure amb el fet que ens penséssim que jugàvem a la mateixa lliga que els partits.

Pel que fa als moviments socials, crec que hi ha qui en fa una sobrevaloració i qui en fa una infravaloració. Personalment m'agraden els moviments socials que són capaços d'articular-se i organitzar-se per oferir respostes reals a allò que suposadament ells visualitzen com alguna cosa a canviar. Un exemple podria ser la PAH: existeix un problema, hi ha una organització, una resolució i una proposta concreta. No té per què haver-hi una estructura jeràrquica. En el cas de la PAH ens basem en una assemblea.

Jo no situaria el 15M com un moviment social, crec que té més a veure amb un sentiment i amb un moment puntual. Després s'ha convertit i es continua convertint en altres coses diferents. D'allà han nascut moltes coses que jo valoro enormement, però per si mateix em costaria entendre'l com un moviment social. Va ser molt he-

terogeni i, en el moment en què quatre van decidir que era la seva oportunitat, es van equivocar i va ser la seva fi. Al 15M hi participava jo, la meua mare i fins i tot la meua àvia, que també va participar en una de les cassolades. Cada una de nosaltres analitzem la realitat de manera diferent, però en canvi totes vam pensar «hi hem de ser», perquè era una cosa molt gran. El 15M va aconseguir ser molt generalista, cosa que ni les organitzacions polítiques ni les socials no havíem aconseguit. Algunes coses van passar que no van fer possible que emergíssim amb tanta força.

Amb els estils de lideratge passa el mateix que amb la història: són cíclics, i per tant canvien, però al final retornen. També dependrà del tipus d'organització, de la gent amb qui treballis i del projecte que t'agrupi. El tema del lideratge em planteja alguns dubtes, perquè amb el cor crec en els lideratges compartits, en el tema col·lectiu, en el consens... però és cert que a l'hora de la veritat, quan m'he trobat com a militant de base, he agraït que un líder m'indiqui cap on anar. Perquè hi ha moments en els quals entre tots podem decidir què, com i quan, però hi ha moments en què et bloqueges i en què et supera la situació, i aleshores ha de ser el líder qui prengui la determinació, que tampoc està lliure d'equivocar-se. Tanmateix, no crec que una mateixa persona adopti un únic rol de lideratge, variarà en funció del moment.

Potser la crisi m'ha fet replantejar el meu estil de lideratge. En èpoques passades ens podíem permetre ser més *happies*, podíem tenir un rol més coordinador i menys dirigent. Ara crec que no toca ser coordinador, toca ser dirigent. No es tracta tant d'anar en pla *zas, zas, zas*, però sí de treure l'autoritat quan cal. En ocasions, probablement absorta per la feina, faig massa ús de l'autoritat. La circumstància és que la meua vida personal no ha passat a un segon pla, sinó a un tercer o a un quart. La situació de crisi d'alguna manera t'obliga a ser més col·legiat que mai i a treballar de forma col·laborativa. M'agrada col·legiar i intentar que els projectes surtin de baix, o com a mínim que es construeixin de forma col·lectiva. Això és complicat i he d'admetre que hi ha coses que no poso en el conjunt perquè hi ha nivells d'informació que no puc socialitzar. Les xarxes socials i internet han modificat el dia a dia de l'organització però no han canviat el meu estil de lideratge. És veritat que t'ofereixen possibilitats que abans no tenies. Són mitjans molt directes que et permeten llençar i rebre ràpidament *inputs*, però que també t'exposen més obertament a la crítica.

Al meu entendre, el tipus d'organització determinarà les maneres de fer. Per com funciona el sindicat i les possibilitats que tenim de portar a terme Acció Jove hem

d'assumir una certa, però no absoluta, jerarquia a l'organització. La jerarquia al sindicat acostuma a ser inversa, és a dir, que jo puc portar el lideratge de les polítiques de joventut del sindicat, però si l'empresa X decideix que allò que jo plantejo és una autèntica ximpleria, no firma i punt. És una manera de funcionar diferent de la d'un partit o d'una organització tradicional.

He adaptat el meu estil de lideratge a les organitzacions on he estat, però en el fons és una evolució vital. Abans encara era bastant més *xunga* que ara. Podríem dir que amb el temps m'he moderat. Al final les persones som com som i deixem la nostra empremta. Quan estava a l'organització política jo també era més jove i el meu lideratge era més compartit, entre altres coses perquè considero que era menys seriós en el sentit que no m'hi jugava res. Al sindicat, en canvi, parlem d'acords de veritat que afecten un volum important de persones. Ara veig que he crescut críticament, que sóc capaç de pensar un projecte de forma autònoma i que he desenvolupat la capacitat per convèncer. Però no és una qüestió de mèrits, sinó d'experiència. També intento conèixer la meva gent, en els espais més formals i en els espais informals. El fet de conèixer millor el teu equip et permet detectar les virtuts i els dèficits del teu projecte. És important tenir cura dels espais relacionals, no només internament, sinó també externament. Generar espais on la gent d'una mateixa organització es pugui conèixer. Al sindicat tenim gent molt heterogènia, cosa que no acostumes a trobar-te en la majoria d'organitzacions. Tenim gent molt diversa i aquests espais d'intercanvi i relació, a més de ser una experiència divertida, contribueixen al creixement personal de la gent.

La solidaritat per a mi és un valor imprescindible en molts sentits i crec que explica allò que som i allò que fem des del sindicat. De fet, crec que és el que diferencia Comissions de la resta de sindicats. És a dir, no entendria que el meu sindicat quan entra per la porta d'una escola no defensés per igual els mestres que la dona que està netejant el terra de l'escola. Per això crec que és important posar l'accent en la connexió entre les persones. Perquè és molt difícil que es respectin entre elles si no es coneixen.

Considero que és important que les persones que representen, coordinen o dirigeixen una organització tinguin una bona oratòria i facin pedagogia. Intento tenir present la pedagogia del líder, és a dir, des del sentit constructiu, que no paternalista, intentar

parlar bé i saber explicar quines coses es fan i per què s'estan fent. En aquest sentit he après molt d'algunes persones que m'he anat trobant pel camí.

Un dels meus objectius és ser realment capaç de convèncer. No crec que encara a dia d'avui en sigui capaç, però m'agrada i ho intento. Suposo que sóc jove i tindrè temps per millorar. Quan ens referim als grans líders, m'agrada la capacitat que tenen de fer-te sentir part de les seves paraules. Tenen la capacitat de comunicar allò que tu estàs sentint en aquell moment. M'agrada que em dirigeixin, o com a mínim que jo tingui la percepció que ho estan fent per mi, i trobar l'individu dins del col·lectiu. Com comentava al principi, no sóc una persona a qui agradi idolatrar, però si hagués de triar un líder polític o un líder carismàtic, sens dubte em quedaria amb Lula da Silva, perquè quan parla penses «jo amb aquest senyor, jo vaig sempre amb ell». Compartir i codecidir és important, però de tant en tant és un plaer sentir-se acollit per les paraules d'algú que et representa.

## LIDERATGES: QUAN UN SOL PLURAL INTEGRA MOLTS SINGULARS, PER ÈSTER BONAL

Escriure sobre lideratge i afegir algun matís a tot el que ja s'ha escrit en referència amb aquest terme no és una tasca fàcil.

El diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans defineix la paraula *liderar* com «encapçalar, dirigir», i *lideratge* com «condició de liderar». Sovint, identifiquem aquest concepte amb una persona, amb un «líder», que és qui reuneix aquesta competència «excepcional», a la qual a vegades s'atribueix una certa categoria de «do», de «qualitat innata» de l'individu que identifiquem com a tal.

Segons la meva manera de veure-ho, quan m'aturo a pensar en el sentit de la paraula *lideratge* em ve al cap immediatament el seu plural. En aquesta breu reflexió intentaré acostar-me al que crec que són les condicions, a vegades importants i a vegades imprescindibles, perquè els lideratges s'esdevinguin, siguin quins siguin els àmbits on tinguin lloc, tot i que per la meva trajectòria vital els meus referents són clarament els àmbits educatiu i social.

Com en tota descoberta, en tota condició humana, podem fer un bon ús o un mal ús d'allò que tenim entre mans. En aquest punt hi trobem una gran escissió entre lideratges quan fem, per exemple, un breu repàs d'alguns que han tingut lloc al llarg de la història de la humanitat. Però fins i tot emmarcats en el que podríem qualificar de «bons» lideratges hi podem trobar accions que no sempre s'avenen amb el discurs, que d'alguna manera fan certa l'expressió no verbalitzada de *la fi justifica els mitjans*.

En la següent reflexió em centraré en el que crec que són virtuts dels lideratges, tot i ser conscient que tota virtut implica perills, punts febles. La reflexió la faig, a més, pensant en tot moment en el seu plural, també per defugir els personalismes i els egos, que tan fàcilment poden arrossegar les millors intencions cap a les pitjors conseqüències.

Per mirar d'endinsar-me en els significats que crec que inclou el mot intentaré desgranar la mateixa paraula com si fes un acròstic múltiple, desplegant múltiples

dimensions que s'hi amaguen; potser tot plegat pel fet que em dedico a l'educació a través de la música i les arts i em sedueix fer una humil picada d'ullet al gènere poètic.

## **L - Lucidesa, Lateralitat**

La lucidesa l'entendem com el fet de veure-hi clar, de veure «la llum», d'estar-ne convençuts i de ser capaços de seguir aquesta visió. Els lideratges la tenen i actuen segons aquesta.

Lateralitat des de la perspectiva de pensament alternatiu, de pensament lateral. Els lideratges impliquen reinterpretar les situacions i les realitats, fer un gir al calidoscopi, buscar noves solucions a les necessitats i, a vegades, prendre un camí imprevist, que sovint no sembla el més evident.

## **I - Idees, Inconformisme, Il·lusió**

Els lideratges són promotors i executors d'idees. La missió i visió de cada projecte i iniciativa són la concreció de les idees que aquests lideratges encapçalen. Els lideratges són inconformistes en essència, no es resignen, volen canviar la realitat en què viuen. Tot lideratge es nodreix de la il·lusió que el fa néixer.

## **D - Diagnosi, Discurs, Diàleg, Delegar, Disciplina**

La diagnosi, la detecció de necessitats, desperta els lideratges, els fa néixer i actuar per donar-hi resposta.

El lideratges han de tenir la capacitat d'expressar les seves idees a través del discurs. Han d'estar oberts al diàleg i han de ser capaços de delegar. La disciplina (en el seu sentit de rigor), tot i ser una paraula que a vegades es mal interpreta, és una qualitat necessària en tot lideratge que vetlli per ser conseqüent i coherent amb les idees que el mouen.

## **E - Equip, Empatia**

El treball d'equip és essencial perquè els lideratges es consolidin. L'empatia ha de ser una actitud constant perquè tothom se senti identificat i participi d'una missió i visió compartides.

## **R - Rumb, Reflexió, Revisió, Responsabilitat, Revolta**

Deia Groucho Marx que un projecte que no sap on va pot acabar a qualsevol lloc. Els lideratges han de seguir un rumb, un full de ruta, i la seva manera de fer ha de sotmetre's a una reflexió i revisió constants. Han de ser conscients, a més, de la responsabilitat que tenen i actuar en conseqüència. Sovint aquesta actuació comporta —especialment, però no només, en lideratges socials— una actitud de revolta, paraula que cadascú interpreta especialment segons allò que li evoca, però que aquí la voldria emmarcar en el sentit que explica la lúcida Itziar González quan fa ús d'una metàfora arquitectònica i la defineix com la tècnica de reforç de l'estructura des de la base, amb moltes peces petites que eviten que la volta protectora caigui quan la seva clau, la clau de volta que la sostenia, falla. Els lideratges socials, en entorns de barris, pobles, comunitats..., són peces que construeixen la revolta.

## **A - Acció, Anàlisi, Avaluació**

Els lideratges comporten actuar, prendre partit. Cada acció, però, cal sotmetre-la a anàlisi, i l'avaluació per comprendre i redirigir ha de ser una constant en el seu exercici.

## **T - Temptatiu, Tenacitat, Transformació, Teixir**

Els lideratges tempten, proven, intenten, una vegada i una altra, amb tenacitat i perseverança, sense defallir.

Els lideratges són transformadors en la seva essència, per la seva condició d'inconformisme, d'actitud de lluita que persegueix una fita que perceben com a millora. La missió i la visió que els mou els farà actuar «des de dins», fent ús de les «regles del joc» de la societat en la qual s'esdevenen, o els situarà «fora», en la cerca d'un paradigma alternatiu que nega aquestes «regles del joc» i en pauta unes altres. En ambdós casos, la voluntat de transformació els alimenta.

Els lideratges, en la seva dimensió més autèntica, teixeixen xarxa, comparteixen inquietuds, accions, reflexions, es relacionen i complementen. És aquesta dimensió de xarxa la que els arrela, els fa consistents i justifica la seva raó de ser.

## **G - Generositat, Gallardia, Generador, Genuïnitat**

Tot lideratge vol canviar allò establert i, per tant, té un risc. Cal gallardia, valentia per dur-lo a terme, en les seves conviccions i accions. Els lideratges són generadors de projectes i iniciatives de canvi. Els lideratges genuïns, autèntics, són generosos en la seva acció, són honestos en els seus plantejaments, convencen i no imposen.

## **E - Emoció, Ètica**

Lideratges captivadors són aquells que s'emocionen i emocionen, que tenen un discurs i una actuació carregats de passió, una passió que s'encomana.

La dimensió ètica hauria de ser present en tot lideratge i en tota decisió, acció, reflexió... que des d'aquest es promogui.

## **S - Seducció, Seguretat, Sensibilitat, Somni, Societat**

Els lideratges ho són quan sedueixen, quan es perceben segurs, quan són sensibles a les necessitats que els fan néixer, quan desperten la capacitat de somiar, de perseguir la utopia com a horitzó inabastable que ajuda a caminar.



Els lideratges es donen en un context social i la seva existència afecta la tria de camins que cada societat fa, des de tots els punts de vista.

He arribat al final del mot i de ben segur que han quedat molts significats amagats al tinter. Quan en una sola paraula se n'hi amaguen tantes, amb permís dels lingüistes i sempre des d'una lectura subjectiva, ens costa molt dotar-la d'un sol significat, d'una definició que sempre percebem incompleta, insuficient. Les evocacions que cadascú en fa, la fan cada vegada més inabastable, més polisèmica, perquè els seus sentits emocional i social la carreguen de transcendència. Fins aquí he intentat reflexar les meves evocacions; són aquelles a les quals em remet, però, com més hi penso, més me'n vénen al cap...

## **NARRACIÓ DE MOSTAFÀ SHAIMI, ACTIVISTA ANTIRACISTA**

*«Hi ha qui creu que vivim en un moment d'incertesa perquè no hi ha líders que ens guiïn i ens convencin, però en el moment actual és més necessari crear consciència, recuperar el veïnatge i les relacions més directes entre les persones...»*

Relatar la meva trajectòria serà un treball d'introspecció important...

Jo provinc d'una família islamista. I dic *islamista* i no *musulmana* perquè és una concepció d'un islam polític per part del meu pare. Els conflictes que vaig tenir amb el meu pare em van generar un rebuig cap a l'islam i la religió. La islamització del meu pare em va provocar una mirada diferent, o almenys una visió diferent paral·lela a la visió pròpia. Recordo que el meu pare era «una persona normal i corrent». El meu pare va fer un gir de 360 graus i es va tornar musulmà, i a més ho va fer d'una manera molt radical, com ho fa molta gent quan s'agafa a la religió sense grans coneixements i s'hi aferra. A mi això em va xocar. Fora la televisió, res de música a casa... fins i tot va canviar el mobiliari de casa. Abans menjàvem a una taula, però ara resulta que com que el profeta menjava a terra... nosaltres doncs també!

Aleshores jo tenia sis o set anys, la meva òptica era la d'un nen i em vaig començar a rebel·lar com a tal. Feia coses «estranyes», com sortir del *cole* i anar a casa d'un amic amb un fals pretext. Els deia que no tenia on anar i m'acollien... mentre els meus pares em buscaven.

Vaig ser molt crític des de petit, i amb tretze o catorze anys vaig escriure una carta al meu pare, que encara conservo, en què li retreia que hagués canviat sense haver tingut en compte la família. Ara llegeixo aquella carta i em sembla un discurs madur per l'edat que tenia. De la família Shaimi en sóc el germà gran, i per la diferència d'edat em va tocar viure en soledat tots aquests conflictes familiars, que van servir per preparar el terreny als meus germans. De fet, ara el meu pare ha canviat força.

Vaig viure la separació dels meus pares d'una manera tensa. La meva mare va haver d'espavilar-se per mantenir-me, estem parlant del Marroc dels anys setanta, la situació de la dona era molt difícil. I això em va fer créixer en alguns aspectes.

Segurament, aquesta va ser una de les causes que va fer que em solidaritzés amb el tema de la dona.

Puc dir que he tingut la sort de trobar-me al llarg de la meua vida algunes persones concretes que m'han influït d'alguna manera. Una d'aquestes persones era professor de filosofia, i a més era el meu cosí, així que per la relació familiar passàvem moltes estones junts i discutíem sobre moltes coses. Aquesta és una de les coses positives que jo considero que té la societat marroquina, així en general, i és que la gent parla i discuteix, cosa que fa que d'alguna manera es mantinguin d'una forma tensa i fluida les relacions amb la família i la comunitat. A les famílies es discuteix sobre qüestions molt importants, i això sempre m'ha agradat. Recordo les discussions sobre el sentit de la vida, per exemple. Es generava un debat com si fóssim a la universitat. A mi m'interessava molt i els burxava.

Quan algú ha passat pel mateix procés que tu de desmuntar o intentar desmuntar les creences, es genera una mena d'empatia perquè utilitzes un mateix llenguatge. Quan et qüestionen el sentit d'algunes parts de l'Alcorà i et donen arguments, almenys acceptes pensar-hi. Però quan et desmunten les creences es crea un buit molt potent i al mateix temps la ment s'obre d'una manera espectacular. És aclaparador!

I això és el que em va passar. Tot allò que havia mamat i que per a mi era fonamental es va desmuntar a base d'arguments compartits i discussions, i en conseqüència he hagut de construir una altra cosa. En aquest procés van ser clau els vincles amb el meu cosí i una altra persona. No eren líders ni persones especialment carismàtiques. Manteníem una relació molt de tu a tu, tranquil·la i familiar. Abans de rebre la influència del meu cosí jo no feia el ramadà, per exemple.

L'inici del meu «activisme» comença a la universitat, al Marroc. Justament entro a la universitat en un moment de confrontació molt bèstia. Ens situem entre els anys 1991 i 1992, època en què la universitat del Marroc vivia una etapa de confrontació entre el que podríem anomenar, per dir-ho d'alguna manera, estudiants islamistes i estudiants marxistes-leninistes. Una confrontació fabricada o provocada pel Govern, per Hassan II o per la monarquia marroquina. En aquesta confrontació fins i tot hi va haver morts.

Vaig estudiar Filosofia a Fes. Jo sóc d'Oujda, al nord-est, una ciutat a la frontera amb Algèria que toca al Mediterrani, i en aquella època no hi havia la llicenciatura de Filosofia a la Universitat de Mohamed I a Oujda, i per això vaig anar a la Universitat de Mohamed Ben Abdellah, a Fes.

Jo, que ja tenia una visió crítica, em vaig consolidar a la universitat, on vaig participar amb el moviment estudiantil OTEM en diferents activitats. És com una organització reconeguda però amb funcionament d'acció clandestina, perquè està controlada per la policia i, per tant, organitzativament no és una assemblea oberta a la universitat, sinó que està formada per organitzacions secretes que es troben a les cases. Jo no pertanyia al nucli dur d'aquesta organització, però sí que hi estava vinculat.

El meu primer any d'universitat va haver-hi una manifestació a Fes en què una de les accions era anar a fer una pintada amb un lema concret a l'emblemàtic hotel de Hassan II. La manifestació, que havia de ser de caire estudiantil, es va desbordar i també s'hi va apuntar la gent dels barris. La cosa es va sortir de mare i es va cremar l'hotel. Com a conseqüència es va iniciar un període de detencions policials que es van concentrar a la universitat, d'on havia sorgit l'acció. Van començar els interrogatoris i, estirant el fil, la cosa va acabar amb la detenció d'unes sis-centes persones, entre les quals hi era jo. Quan jo feia segon alguns ja tenien judicis, altres encara estaven a l'espera... va ser tot un procés judicial.

I en aquell moment se'm va presentar la possibilitat d'anar cap a Europa i vaig marxar. No va ser una fugida... He continuat seguint el procés a través dels amics. La veritat és que és una d'aquelles experiències que et marquen de per vida. Les persones detingudes per aquest procés van patir molt: tortures molt bèsties, violacions físiques... Algunes van estar detingudes quatre o cinc anys, d'altres deu... Les detencions es feien de forma aleatòria i no hi havia garanties de res. Algunes d'aquestes persones, quan van sortir el carrer l'any 1996 (quan jo ja estava aquí), van matar el subdirector de la policia del Marroc en un semàfor a trets, com a acte de venjança. Perquè les tortures, les violacions sexuals i físiques... són coses imperdonables.

Aquest fet va provocar que es reobris el cas i que a algunes persones, com jo, que no estàvem en crida i cerca, però sí en una llista, se'ns torni a citar per interrogar-nos. Hi va haver molts detinguts una altra vegada, i sota tortura van aparèixer noves

informacions i nous noms d'estudiants. Alguns ja estaven fora del Marroc, jo era un d'ells. La policia del Marroc, en els seus informes, deia que els que ens trobàvem a Europa havíem fugit de la justícia. Davant d'aquesta situació de màxima manipulació i inseguretat no podia tornar al Marroc. Estava aquí sense papers, i en èpoques en què s'obrien processos de regularització jo havia d'anar al Marroc a buscar el visat, perquè era un requisit imprescindible. Però sabia que si retornava al Marroc no tindria cap possibilitat de solucionar-ho, així que no ho vaig fer en dues ocasions i això em va generar una situació d'irregularitat aquí. M'hi vaig estar cinc anys sense papers. I aquí comença la història de com es viu sense papers, saltant d'un país a un altre clandestinament durant cinc anys. Vaig anar a Vic... vaig haver de tornar al Marroc en dues ocasions en ser expulsat d'Holanda i d'Escòcia... tenia el somni d'arribar al Canadà...

I durant aquests anys, Europa es converteix en l'objectiu i entro en la història com un immigrant que intenta saltar les fronteres. I en aquest període de temps, que és llarg i no cal explicar-lo, vaig viure situacions molt dramàtiques a causa de les fronteres, de les lleis d'estrangeria i dels centres d'internament. Tot plegat va provocar que, a part de la situació política que tenia al meu país d'origen, se'm generés una situació increïblement injusta i de discriminació per ser una persona sense papers, en la fase més complicada, a l'Europa blindada.

En aquest període em van marcar dues persones, que ja no hi són perquè van morir davant meu, allà al riu Evros, a la frontera entre Turquia i Grècia. Se'm fa difícil posar paraules a aquell moment... Coneixes dues persones, caminem fins al riu, arribem al riu, ells diuen que «són fills del mar» i que saben nedar, entren al riu i... com que el riu baixava ple... moren. Les seves mares no sabran mai què els ha passat, ningú no sabrà mai què els ha passat, perquè... qui són? Només quedaran les seves tombes numerades... És la injustícia de les fronteres! Aquelles dues persones les han matades els responsables polítics de la Unió Europea.

Després d'una història realment increïble, amb expulsions i retorns, finalment l'any 1999 arribo a Banyoles. A Banyoles aconsegueixo que una empresa em faci un contracte de treball i em proporcionin els papers, però cal que torni al Marroc. Què podia fer? Doncs vaig optar per una solució que ja m'havien comentat. I vaig pagar 6.000€ per la intervenció d'un militar que em va fer d'intermediari amb el jutge que

portava el meu cas. Això sí, volia saber a qui pagava, per la qual cosa vaig demanar al coronel que volia pagar directament al jutge. Ja us podeu imaginar quina situació! Jo donant els diners al jutge al despatx del Palau de Justícia... Una vegada solucionat el problema, vaig tenir els papers i el visat i vaig poder tornar. Ara ja era un home lliure i podia començar una vida normal a Banyoles.

El primer que vaig fer, a finals dels noranta, va ser participar en la creació d'una associació de marroquins anomenada El Pont. No va ser iniciativa meva. La preocupació que tenia pel tema de la immigració i de les fronteres va fer que aportés les meves idees, però va ser una iniciativa compartida amb altra gent. L'objectiu era treballar el tema de la immigració en diferents àmbits. Des de l'acollida de la gent que arribava i no tenia un sostre fins a qüestions de discurs, tòpics i prejudicis dels dos bàndols, si es pot parlar de bàndols. El discurs culturalista que posa l'accent en la diferència cultural era una cosa que em preocupava força. La meva visió era una mica més universal, des de la crítica de la lluita de classes i el discurs marxista, i trobava que el discurs cultural no deixava de ser una creació del poder polític. Immigrant o no immigrant, la diferència no és cultural: anomena'ls pobres... o anomena'ls com vulguis... però no diguis que la diferència és cultural.

El motor de l'associació estava format per unes sis persones, però a l'assemblea general que vam fer per fundar l'entitat van assistir-hi unes cent vint persones. I... vaig acabar sent el president per votació. Després, l'entitat va passar a ser el GRAMC<sup>19</sup> local de Banyoles. L'entitat tenia un programa molt innovador que la convertia en una entitat potent en el tema de l'acollida. Aquest fet ens permetia tenir contacte i ajudar moltes persones en moments molt crítics. La gent, quan rep suport o ajut, se sent en deute, i això feia que les persones que es beneficiaven d'aquesta història fessin de facilitadors per a altres persones. Aquesta entitat va durar quatre anys, fins al 2003, més o menys.

I així és com em vaig anar introduint en l'àmbit social, en les ONG, en la Fundació Jaume Bofill i la Fundació Ser.Gi... És un moment en què els referents comunitaris esdevenen molt importants, parlant des d'una perspectiva del poder o de l'administració. El discurs interculturalista centra l'atenció en el mediador intercultural

.....  
**19.** Grup de Recerca i Actuació sobre Minories Culturals i treballadors estrangers.

i/o en el representant de la comunitat, i jo, d'alguna manera, vaig entrar en el joc conscientment. Recordo que la Fundació Jaume Bofill em va proposar a TV3 com a assessor i els vaig fer una crítica molt dura sobre com es mostrava l'immigrant i els missatges subtils que apareixien al telenotícies. O quan els diferents mitjans de comunicació em trucaven perquè els facilités alguns contactes, com si el meu rol fos el de mediador cultural... Jo de mediador cultural no en tinc res, per això els suggeria que parlessin directament amb la gent. Bé, ja se sap que quan fas soroll i la música que toques no va amb la simfonia global, no interesses. En realitat no em creia aquest discurs de «representant de res», però durant un temps no hi havia una altra forma... A vegades, quan parlaves amb algun tècnic de l'ajuntament, per exemple, i li intentaves explicar que no parlaves en nom de ningú, sinó que era una opinió personal, això no li agradava gaire. «Tu ets aquí en representació de...», segurament així els resolies molts problemes. Vaig decidir entrar en el joc per treure profit d'aquesta conjuntura sense deixar de treballar perquè això pogués canviar, però al final dius prou! Així que des de l'entitat vam començar a fer un programa de ràdio local en què intentàvem crear una mica de discurs. També fèiem una activitat fira que anomenàvem Brisa del Marroc. La gent esperava que els muntassis danses del ventre, un curs de cuina i tal, i nosaltres acceptàvem fer això, però també parlàvem de la qüestió política del Marroc i d'altres coses.

A partir d'aquí faig un salt. Començo a treballar a l'Ajuntament de Banyoles fent algunes feinetes, i al final surto de Banyoles i vaig a Girona a treballar amb el GRAMC entre el 2001 i el 2005. En aquell moment era una entitat potent en l'àmbit de la immigració. A les comarques gironines havia sigut referent en temes d'immigració. Hi havia el GRAMC i la Fundació Ser.Gi, que a més compartien local. El salt que faig de Banyoles al GRAMC el dec justament a en Xavier Besalú, professor de pedagogia de la Universitat de Girona i que va ser president del GRAMC un temps. El vaig tenir de professor en un postgrau, però amb el temps la relació mestre-alumne va passar a ser una relació d'amistat. Sempre em deien que era «el meu padrí», perquè em va acompanyar en tot aquest procés. Sovint discutim sobre diferents temes... Tenim una relació molt *xula*. És un amic.

L'entrada en aquesta entitat va significar, per a mi, un salt qualitatiu en la manera de veure la societat catalana, per una banda, i perquè després de treballar sis mesos com a treballador de l'àrea d'acollida vaig convertir-me en tècnic responsable de

l'àrea d'estrangeria, per l'altra. S'ha de reconèixer que amb poc bagatge, però va ser com una mena d'aposta.

Ara em situava en un altre escenari. Casualitats de la vida, jo treballava al GRAMC quan es van produir les detencions a Banyoles de l'*operació Dixan* el 24 de gener de 2003. Aquest episodi és un nou moment de declivi a la meua vida. Eren persones que coneixia personalment. Vaig compartir pis amb un d'ells i això em va... em feia reviure la meua història al Marroc. Podia veure de nou, ara, aquí, el muntatge des del poder, la construcció policial dels fets... Ho veus clarament perquè coneixes les persones. Realment em va xocar!

El dilluns següent a les detencions vaig convocar l'executiva de l'entitat per plantejar suport directe a aquestes persones. És clar, a l'executiva els va xocar perquè als diaris es parlava d'una agrupació de terroristes. Tenien les seves reserves i els seus dubtes, però es va sotmetre a votació i es va aprovar donar-los suport. Ara tenia carta blanca. Va ser com una explosió en l'àmbit dels mitjans de comunicació. Vam organitzar a Girona una mena de plataforma dins de la plataforma Aturem la Guerra<sup>20</sup>. L'estratègia era donar suport a aquestes persones i vincular-les a la plataforma Aturem la Guerra. A la plataforma hi havia molta diversitat, des de partits polítics fins a cases okupades, moviments socials i polítics alternatius, gent dels moviments socials... Era una plataforma que comprenia molta gent de diverses sensibilitats i vincular-hi el tema de l'*operació Dixan* va fer que moltes d'aquestes persones estiguessin disposades a treballar-hi. Va ser brutal! Vam contractar l'advocat Sebastià Salellas, que ja és mort, perquè hi va haver molta pressió dels mitjans de comunicació i de la policia, i pel xantatge i les amenaces de retirar-me els papers. Realment vam viure en primera persona una situació de molta pressió.

M'encarregava del tema del suport als immigrants, de la feina al despatx, d'atendre el telèfon, de fer efectius a l'advocat els avançaments per als desplaçaments a Madrid, del suport a les famílies, de les xerrades que fèiem cada setmana... En tot això hi havia una part de voluntariat i una part de militància. Finalment aquelles persones van sortir al carrer. Es va convocar una manifestació de benvinguda i un acte de desgreuge. Va ser molt maco i molt potent.

.....

**20.** Es refereix a la plataforma en l'àmbit de Girona.



L'*operació Dixan*, però, ha durat deu anys. El jutge Garzón va fer detenir de nou aquelles persones. Hi ha molta gent que creu en l'ordre i en la justícia, i evidentment hi ha d'haver justícia, però quan li explico a algú la meva experiència em poden dir «no, home, no». Però jo sé de què parlo perquè ho he vist i ho he viscut personalment.

### **Com entenc el lideratge en el moment actual...**

El model actual de partits convencionals personalment crec que ha fracassat, no té sentit amb tot el que s'està cuinant al món o a l'àmbit local. El que es necessita és una altra forma d'entendre com s'ha de governar i com s'han de gestionar els recursos. Jo no sóc anarquista, de fet crec en el poder polític. El sistema d'accés a aquest poder és, justament, al meu entendre, allò que ha fracassat. I per tant, hem de plantejar-nos una altra forma perquè la gent hi participi. En aquest punt hi estaríem d'acord molta gent, però la dificultat és com fer-ho. Fins i tot quan un s'ho imagina a escala municipal, s'adona que les iniciatives petites tampoc no acaben funcionant.

El funcionament assembleari tampoc no és del tot eficaç. En aquest sentit, a partir de les iniciatives en què he participat, he vist com es generen nuclis de poder, situacions de discussió de sords... tota una sèrie de dinàmiques que et porten a pensar que això tampoc no funciona. Potser hi té a veure l'educació pròpia de l'individu, que ha d'entendre que primer cal assumir una sèrie de conceptes per després poder participar en un espai on hi ha altres persones que potser pensen el contrari.

He participat en moltes assemblees en què la gent té experiència assembleària però no avança a l'hora de discutir sobre alguns temes. Al final, qui hi ha al darrere són persones i sovint apareixen l'egoisme i els interessos. Ens omplim la boca amb com hauria de funcionar tot i acabem dient coses sense sentit. Per exemple, moltes de les coses que es critiquen d'en Mas, jo les puc veure com a positives. Al final un no ha de ser contrari només per portar la contrària i per estar a «l'altre bàndol».

Per exemple, jo no sóc de la CUP i en sóc crític, en molts aspectes, però els tinc una certa simpatia i crec que en David Fernández està fent una tasca potent al

Parlament i a la societat catalana. El fet que hi hagi una persona al Parlament de Catalunya parlant amb un llenguatge diferent del de la resta, dient coses que no diuen la resta... fa que les paraules tornin a tenir sentit, és una altra manera de fer, més propera. I sobretot està lluny dels discursos buits, sense continguts, a què ens tenien acostumats. La CUP té la vessant de moviment social, però és un partit polític. Els partits polítics a mesura que van creixent van perdent discurs. Però el discurs d'en David Fernández i de la CUP és un discurs social que parla de qüestions concretes i és d'una qualitat molt interessant discursivament. Evidentment hi ha una gran feina al darrere. La CUP està fent una feina discutible en alguns aspectes, però se'ls ha de reconèixer que estan generant discurs en espais on no n'hi havia, cosa que és molt necessària.

El tema del lideratge és un tema bastant discutible. El concepte de lideratge està molt associat a la idea del líder que mou masses, que convenç i a qui la gent segueix. Jo no comparteixo aquesta idea, tot i que penso que és important que hi hagi lideratges. En el context que ens ha tocat viure, els lideratges més potents són els lideratges compartits, que propicien que la gent es converteixi en líder de les seves pròpies *mogudes*. El lideratge social permet treballar a partir de dinàmiques i aprenentatges que apoderen la gent. Tanmateix, hi ha qui creu que vivim en un moment d'incertesa justament perquè no hi ha líders que ens guïïn i ens convencin, però en el moment actual és més necessari crear consciència, recuperar el veïnatge i les relacions més directes entre les persones. Jo no tinc Facebook... així que dic als nanos: «Visc al número 250, truca a la porta i si puc, puc, i si no puc, no puc».

Jo no em considero un líder. Potser em puc veure reflectit en aquest rol per la meua posició respecte al col·lectiu de joves amb qui treballo. Utilitzo la provocació per trencar esquemes i generar espais de consciència. A la Fàbrica, l'espai per a joves de la Fundació Ser.Gi, teníem una manera de treballar amb els joves totalment diferent de la que tenen la majoria d'espais de joves de Catalunya, que en la majoria de casos acaben sent espais d'entreteniment i de control. Treballàvem a través de l'apoderament i la provocació, la qual cosa no és difícil amb els joves per la seva situació, perquè estan destrossats i per tant és relativament fàcil treballar amb ells i crear espais de reflexió i consciència. A la Fàbrica vam aconseguir que els joves es fessin seu l'espai. Els vam donar les claus dels espais de treball i la responsabilitat de compartir-ne la gestió. Però a vegades, en l'àmbit polític, aquesta manera de fer

no interessa. En aquest cas, l'alcalde va pressionar la Fundació perquè m'apartessin del projecte.

La psicologia social em serveix com a eina per implicar la gent. Podríem dir que es tracta d'intervenir sobre les necessitats específiques que pugui tenir cada persona o grup. Posem per cas que un grup de joves necessita un espai. D'acord, treballarem perquè tinguin aquest espai, però cal demanar-los per què i per a què el volen, quines propostes tenen... En definitiva, són qüestions molt bàsiques. I així se situa la relació en un determinat nivell. Aquests joves m'identifiquen com una persona molt implicada, perquè coneixen la meua trajectòria i saben que vaig cremar la foto del rei, que escric textos crítics sobre la monarquia del Marroc, que he tingut problemes amb l'Ajuntament... O sigui, m'identifiquen amb un tipus d'activisme que fa que tingui el seu reconeixement i esdevingui un model per a ells, i això penso que cal aprofitar-ho perquè em facilita l'apropament. S'ha de tenir una visió política de la situació, diguéssim. Es pot ser un bon professional dins dels paràmetres del món professional, amb un projecte, uns objectius... però això no transforma. La transformació es produeix a través de les relacions directes, quan mires als ulls de l'altra persona i entres en una altra esfera. Jo penso que la sinceritat et permet posar-te les persones a la butxaca, i potser per a això hi exerceixen un paper important l'empatia o l'escolta activa. Sovint em trobo amb gent que em ve a buscar perquè té un conflicte. Jo em preocupo per aquella persona i passats uns dies en tornem a parlar, en faig un seguiment... perquè funcioni cal posar-hi tots els sentits i activar i tenir present el dossier d'aquella persona.

Hi ha nanos amb qui vas a sopar i ho aprofites per xerrar, i d'aquesta manera generes complicitats. Però en aquestes relacions directes, de tu a tu, com de veïnatge, cal anar amb compte de no generar vincles de dependència.

Treballar a partir de la part psicològica és important, sobretot amb els joves, perquè pateixen molt de bloqueig. Si treballes únicament des de l'aparença, treballes amb l'engany, has de treballar amb les coses més profundes, cosa que de vegades vol dir endinsar-se en una realitat social familiar difícil. Les habilitats de cada un determinaran fins on ets capaç d'intervenir. Per exemple, jo sóc modest en el cas de les noies perquè és un àmbit en el qual, pel fet de ser home, i per moltes altres històries, em costa molt d'intervenir.

I si he desenvolupat algunes d'aquestes habilitats, potser hi té a veure la història amb el meu pare, la relació amb el meu cosí, les discussions, l'episodi en què es va cremar aquell hotel al Marroc, totes les vegades que em vaig haver d'amagar mort de fred quan intentava travessar les fronteres, els fracassos, els amors i els desamors... I quan vas a dormir i ets capaç de valorar-te a tu mateix... és un tot.

## REFLEXIÓ D'ARNAU MONTERDE, ATENEU CANDELA DE TERRASSA

*«El 15M sacseja tota la vella militància. Sacseja tota la política, també la política del moviment. (...) Hi ha uns lideratges molt forts que vénen de la tradició de l'assemblea, basats en la capacitat de parlar i de convèncer... Però quan estàs fent coses, té més valor el que estàs fent i perd valor el fet que siguis un gran orador.»*

Actualment, els partits i sindicats estan passant per una crisi profunda i és molt difícil, com a model d'organització política d'una societat, i tal com estan ara, que surtin endavant. Sí que és veritat que és diferent si parlem de candidatures ciutadanes o de nous invents que estan sortint i que tenen més a veure amb temes de democràcia interna i assembleària. Les figures institucionals estan en estat terminal, i poden aguantar molts anys en fase terminal. També és veritat, però, que com a model en una societat avançada en la qual sabem què vol dir *democràcia* i en un moment en què tenim forces intuïcions i coneixements de cap on hauria d'anar, no passa precisament per això. Crec que en la mesura que s'avança cap a la perfecció o millora de la democràcia, en el futur, perden sentit els partits. Els partits en si són figures que segurament acabaran desapareixent, no? Perquè tenen sentit si tu els has de votar cada quatre anys, però si ja disposes de mecanismes de democràcia directa permanents, de formes de crear legislacions de manera col·laborativa, de control ciutadà a través de la transparència, etc., quin sentit té un partit en aquest escenari? Si després pots acabar triant les persones, no? En tot cas, amb les estructures de funcionament que tenim ara, el descontentament social amb els partits és màxim en aquests moments. Hi ha molta desconfiança cap a aquest model institucional.

Els moviments socials, en el sentit d'organitzacions de la societat civil, també han de passar per un procés d'oxigenació i de transformació, perquè no és el mateix el segle xx que el segle xxi i la crisi ha posat tot això potes enlaire. Crec que la democràcia del segle xxi té molt més a veure amb els moviments en el sentit ampli, amb la ciutadania, que no pas amb els partits i amb els sindicats.

La part institucional hi és i hi serà, almenys fins que no es transformi. No crec que hi hagi una revolució armada i que començem de cap i de nou. Això no passarà, és

molt poc probable que passi. Per tant, la dimensió institucional hi ha de ser, i evidentment passarà per formes de nous partits, o per partits vells que es reciclen, o per aliances molt estranyes que acabin donant precisament aquests nous escenaris. La rigidesa del sistema institucional que tenim fa que s'hagi de passar per una decisió eminentment política. Però el canvi de model passarà perquè qui ocuparà els vells espais institucionals, o en creï de nous, serà la política del i des del moviment, des de la ciutadania.

Al meu entendre, l'estil de lideratge variarà en funció de les capacitats que un posi en valor. Si poses en valor la capacitat de ser una figura pública, perquè parles bé als mitjans, perquè tens capacitat de convèncer amb el teu discurs, perquè tens capacitat d'interpel·lació en temps real... s'esdevindrà un tipus de lideratge que té un valor que vindrà determinat pel tipus de societat mediàtica en què vivim. Un exemple molt clar és l'Ada Colau. Té un lideratge molt potent en aquest sentit, ha tingut un ressò mediàtic molt fort i té un reconeixement social amplíssim. Al meu entendre, l'Ada Colau és qui és també per la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca, i hi ha tot un treball d'un gran valor al darrere sense el qual no seria possible aquest lideratge. Dins de la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca hi ha altres lideratges que fan que es pari un desallotjament sense problemes amb la policia, o que hi hagi ocupacions de bancs, o que s'obrin les vies legals o les portes del Congrés... Lideratges que possibiliten tot un entramat d'accions. En la societat en què vivim necessitem «Ades Colaus», però sempre que hi hagi un moviment al darrere que reconegui i validi els seus portaveus i/o representants. Hi ha mecanismes que possibiliten aquest reconeixement entre iguals. Les característiques d'èxit es garanteixen en la mesura que tots puguem exercir un control ciutadà sobre aquests lideratges, un reconeixement entre iguals. En el fons és el que hauria de ser la democràcia.

I sí, evidentment necessitem lideratges que representin els moviments, en el seu sentit més ampli, el sentir de la ciutadania, i que alhora tinguin aquesta capacitat de «manar obeint», com deien els zapatistes. I sobretot hi ha d'haver una especialització. Entendre que un lideratge pot ser una funció especialitzada dins d'un col·lectiu, i posar en valor moltes altres coses que també són fonamentals. Com un cotxe que necessita peces per funcionar... doncs hi ha un lideratge o diversos que són cares visibles, com una peça més en un engranatge molt complex. Els líders, com a figures públiques, han d'existir, però n'hi ha d'haver de tot tipus, no només

cares públiques i mediàtiques, tot i que el focus de l'atenció no ha de posar-se en els lideratges, sinó en el procés, en com es fan les coses.

Una de les propostes que s'està pensant des de la Xarxa Ciutadana és un sistema de pseudollistes obertes. Qualsevol persona s'hi pot presentar. Fas un vídeo... dius qui ets i el teu currículum... i la gent et vota en funció del que has presentat. I és interessant perquè obre la porta a descobrir «nous talents» dins de la ciutadania i és la mateixa ciutadania la que decideix. Potser la manera d'aconseguir-ho és crear els mecanismes tècnics i culturals perquè es pugui produir aquest procés.

Abans del 15M ens sentíem molt sols fent política des dels moviments. La nostra política era menor, era minoritària. Fer una manifestació de mil persones era brutal! Teníem el record del moviment global, que va ser molt multitudinari... i jo no volia caure en la dita aquesta, que personalment odio, de «és que ningú no fa res... ningú no es mobilitza». Hi ha cultures polítiques diferents i la societat no t'ho posa fàcil. Fas intents per obrir el teu discurs, fer-lo més assequible i intentar no convertir-te en una màquina de denúncia ideològica, però tot i això hi ha certa soledat. Amb el 15M l'escala canvia i t'adones que tot és possible.

Sempre he estat una persona optimista. El fet d'adonar-nos que com a moviment podem fer moltes coses que mai ens haguéssim pogut imaginar... aquest optimisme et dóna molt... no sé si capacitat d'il·lusionar la gent, també. Actualment disposem de més i millors eines per fer-ho possible. Són molt fan d'internet, ja que ofereix un gran ventall de possibilitats. Les eines virtuals, la cultura de la xarxa, l'herència de les comunitats del programari lliure... són una escola política increïble! Tot això aplicat a les formes de fer política té una gran potencialitat. Internet també ens ensenya que podem ser enunciadors molt potents. Tenim canals a les nostres mans que ens permeten arribar a molta més gent, cosa que abans no ens haguéssim ni imaginat. Com explotar aquest potencial que ja existeix?

Personalment entenc el lideratge social com la capacitat d'assumir certes responsabilitats. Crec que de vegades caiem en l'error d'entendre el lideratge com una sola forma de ser, que és com la cara pública. Al meu entendre hi ha moltes maneres de liderar. Conec moltíssims líders a l'ombra... fet molt habitual a la xarxa. Hi ha líders molt potents a qui potser no agrada parlar en públic, però després tenen la capacitat

enorme de dinamitzar espais de discussió col·lectiva, fòrums de debat i les xarxes, de tenir seguidors a Twitter o de generar una comunitat molt gran al voltant de les identitats digitals. És clar, aleshores el concepte de lideratge... A mi m'agrada més parlar d'especialització de les tasques i també de capacitat de generar una comunitat darrere teu. Aquesta comunitat, ahora, et valida i alimenta.

Partim del pressupòsit que un bon líder social té les característiques que hem dit i que no n'hi ha un, sinó que n'hi ha molts, però... cal que sigui coherent entre allò que diu i allò que fa, que sigui transparent, que sàpiga delegar i animar la gent...

Si hagués de definir el meu estil de lideratge... hòstia, això és difícil! L'autoanàlisi sempre costa... A mi m'agrada molt convèncer la gent, animar-la i apoderar-la. Com que sóc una persona molt optimista, a vegades em diuen que sóc un il·lús... però segurament hi ha una part que té a veure amb el que fas, i això suposo que també té alguna recompensa...

No sé com seria el meu lideratge... No hi ha un manual per fer-ho... és una qüestió d'allò que poses en valor. Poses en valor les coses interessants. No m'agrada entrar frontalment en els conflictes binomials. Per exemple el de Catalunya-Espanya, en el qual existeix un gran conflicte fins i tot dins dels moviments. Jo sóc més partidari d'intentar trobar vies que fugin una mica d'aquests espais de confrontació. Intentar trobar vies que et portin cap a una altra banda, cap a llocs comuns. Dins de la mateixa Plataforma d'Afectats per la Hipoteca, com a exemple, si tu preguntes a la gent a qui voten, potser t'enduràs una sorpresa, però tothom hi va el dia que s'ha d'aturar un desnonament. Es tracta d'anar a les qüestions pràctiques i concretes amb què ens trobem. I llavors intentar, no sé, mantenir certa coherència entre la teoria i la pràctica. Darrerament, una cosa que hem posat en valor en els meus cercles més amplis i que intento aplicar-m'ho a mi mateix és com poder validar les coses a través del que fas i no a través del que dius. Hi ha uns lideratges molt forts que vénen de la tradició de l'assemblea i basats en la capacitat de parlar, en la capacitat de convèncer la gent amb els millors arguments. Però quan estàs fent coses, té més valor el que estàs fent i perd valor el fet que siguis un gran orador i després no facis res —cosa que fa molta gent—. Poder ser coherent amb això, avalar el que estàs dient amb el que estàs fent. Per a mi, això té molt valor. Té molt valor que es reconegui quan t'arremangues.



M'agrada convèncer de les coses que penso, tot i que el que penso sempre és el resultat de processos de discussió i reflexió col·lectiva. Per tant, l'autoria del que penso segurament té un absolut origen comú. Explicar, discutir i convèncer la gent d'allò que surt d'aquest procés és una bona opció. Convèncer amb els fets.

Per a mi és important posar els temes sobre la taula, parlar molt amb la gent, intentar fer tot el que dic que faré, connectar coses, explicar què és l'Ateneu de portes enfora i intentar animar la resta de la gent perquè hi participin. La millor manera per implicar la gent és donant-los feines i implicant-los en les decisions, apoderar-los. I això hem tardat molt a descobrir-ho... La gent té ganes de sentir-se útil i reconeguda en els processos, per això és tan important la cultura del fer. La cultura dels moviments ha estat molt contrària a això. Ningú no s'ha vist mai amb la legitimitat suficient com per dir «ei tu, podries fer això». I en realitat, de vegades va de conya! Les formes de fer estan canviant en aquest procés de caminar preguntant a partir de mecanismes permanents d'autointerrogació col·lectiva basada en la pràctica. Segurament esdevindrem laboratoris de la nova política perquè no ens devem a ningú més que als nostres propis processos, i a través i gràcies a les xarxes estem donant nous grans passos, ja que la lliure circulació de coneixement en temps real millora dia a dia les nostres pràctiques i les possibilitats d'intervenció sobre totes les coses de manera oberta i distribuïda.

## **ADA COLAU ENS PARLA DE LIDERATGE**

Entenc més el concepte de referent que el de líder. El concepte de líder és més individualista, té una connotació més jeràrquica, més vinculada a la idea d'un *jefe*. I en canvi, la idea de referent és una altra manera de veure-ho, no transmet la idea que un està per sobre dels altres. De referents n'hi poden haver molts, i com més millor. Referent és una cosa que ha acompanyat sempre la humanitat, tots hem tingut referents en totes les èpoques de la nostra vida, individuals i col·lectius. I són necessaris per projectar-te cap allà on vols anar. Pots tenir referents per motius personals, per motius polítics, és com una forma de funcionar cultural i positiva. I crec que això està més vinculat a aquesta diferència de distingir entre autoritat i poder: el poder s'exerceix de forma vertical, de d'alt cap a baix; i l'autoritat, en canvi, te la donen els altres i te la treuen els altres també, ve pel reconeixement i la interrelació.

En aquesta recerca parlem de *noves formes de lideratge*, i jo no diria que siguin noves. De fet són antiquíssimes, el que passa és que no són (no han estat) hegemòniques en les darreres dècades, però noves no són. I com a referents immediats tindria les feministes, els zapatistes... En realitat tenim molts exemples, i força recents, d'altres formes de lideratge que no han estat hegemòniques, però que hi són.

### **No hi ha res de nou en les formes de fer dels moviments socials en els últims anys?**

Sí, coses noves... sempre s'actualitzen... però no estem inventant res radicalment nou. I ho dic en un sentit positiu, perquè malament aniríem per fer alguna cosa en positiu si cada vegada haguéssim de començar des de zero... Quin esgotament històric! No?

Per tant, no crec que comencem des de zero. Però sí que, evidentment, hi ha novetats. I evidentment, les noves tecnologies, internet, les xarxes socials... són una novetat, com ho van ser la impremta, el telèfon... Clarament, la capacitat d'interrelació, de connexió immediata i d'informació que no circula pels canals controlats pel poder és una novetat radical que ha permès formes d'organització que podríem anomenar *noves*.

## **I l'assemblearisme clàssic dels moviments socials, funciona igual?**

Si tu contraposes poder hegemònic vertical amb assemblearisme pur, cap dels dos m'agrada. No em quedo amb cap dels dos perquè és evident que et porten els dos a un carreró sense sortida: un et porta a una relació molt desigual, i l'altre et porta al col·lapse i a la inoperància. Crec que s'estan explorant camins intermedis que són els més interessants. Formes assembleàries, sí! Crec que són les que més desitgem, en la mesura que creem relacions horitzontals, que volem distribució dels rols i de les tasques, que volem «coprotagonisme» en els processos de transformació... I en aquest sentit sí que m'identifico molt més amb la forma assembleària. Però l'assemblearisme ben entès, madur, no ingenu... I està clar que per organitzar-se s'han de fer comissions, grups de treball i es poden delegar decisions en moments determinats. No tot es pot fer per assemblea, és inoperant!

## **Creus que la PAH ha aconseguit avançar en aquesta línia?**

Jo crec que sí, i no per casualitat. La PAH la vam fundar gent que ja tenia experiència prèvia. De manera conscient vam voler aprendre d'errors anteriors i d'aprenentatges (en positiu i en negatiu) i començar a anar més enllà. La PAH és fruit directament d'aquest aprenentatge. La lluita pel dret a l'habitatge, la lluita contra la globalització o contra la guerra..., són aquests moviments els que busquen altres formes de participació, més basades en campanyes ciutadanes que en grups autoreferencials, en què tothom pot trobar el seu espai per participar sense tenir necessàriament un grup de pertinença.

La gent que vam participar a V de Vivienda —molts dels quals veníem d'altres moviments com el veïnal o l'okupa— vam viure com una cosa molt positiva el seu creixement. De sobte, molta gent no polititzada va trobar el seu espai, va ser-ne protagonista i va transformar les tàctiques i els llenguatges que es practicaven tradicionalment en els moviments socials clàssics. Per a mi, un exemple clar és el lema que va triomfar de V de Vivienda: «No vas a tener casa en la puta vida». Això, des d'un moviment social clàssic, era inconcebible, era políticament incorrecte i mai hagués estat aprovat en assemblea.

Venint d'aquest aprenentatge, quan vam començar la PAH volíem continuar treballant en temes d'habitatge des d'un punt de vista de majories socials i no de petits grups

autoreferencials; volíem trencar amb els límits dels moviments socials més clàssics... Però, al mateix temps, volíem entrar en una estratègia més complexa, pensant en fer incidència de llarga durada. Perquè sabíem que era un tema difícil, perquè els nostres enemics eren gent molt poderosa, com són les entitats financeres. I llavors, des de l'inici, vam començar a pensar en petits objectius, a curt, a mitjà i a llarg termini, per canviar les lleis.

### **Com s'aconsegueix tenir una majoria social que doni suport al teu moviment?**

No crec que hi hagi receptes màgiques. Hi ha un context d'oportunitat i hi ha uns estats d'ànim que no controles. S'han de complir moltes coses! Ara, tu pots afavorir-ho més o menys.

Una és, efectivament, tractar una problemàtica que sigui transversal i que afecti molta gent. Tu pots tenir la idea que hi ha temes gravíssims, però si la població no ho percep com tu, no respondrà, per molt que tu ho tinguis molt clar.

L'altra és parlar el llenguatge de la gent. Crec que hi ha hagut casos de moviments socials que crec que s'han equivocat utilitzant llenguatges molt autoreferencials, molt elaborats, que per definició t'allunyen del conjunt de la població. Llavors, qui s'ha d'adaptar a qui? Jo penso que si tu vols connectar amb el teu interlocutor, ets tu qui t'has d'adaptar. Això no vol dir que hakis de deixar de fer pedagogia i de transmetre coneixement...

Per tant, és un tema de comunicació i de llenguatge, de problema transversal..., i de pensar en la mobilització no només com una cosa simplement de denúncia. S'ha de pensar la denúncia com un mecanisme d'autotutela de drets: què podem fer realment nosaltres per donar resposta als problemes que tenim més enllà de denunciar i d'exigir als poders públics que responguin?

Cada cop més vivim amb unes institucions en crisi, amb un poder polític en crisi, en una democràcia segrestada... Està clar que no s'ha d'esperar que aquestes institucions caiguin de cop de l'arbre i decideixin respondre a les necessitats de la gent. Caldrà pressionar bastant més perquè això succeeixi... Llavors caldrà també buscar mecanismes que demostrin a la gent que mobilitzar-se és útil. Perquè, efectivament,

si només vas a manifestacions no canviaràs res. Caldrà fer alguna cosa més! Aleshores, crec que cal innovar en les formes de mobilització, cal que siguin útils per a la vida concreta de les persones.

### **Això vol dir combinar la protesta amb la implementació de solucions autogestionades?**

Sí, jo crec que un dels èxits de la Plataforma ha sigut el fet de saber articular diferents nivells. Tenim una estratègia d'incidència, però mentrestant utilitzem totes les vies possibles, no? Menys les violentes, perquè hem decidit que nosaltres som un moviment no violent i ens decantem per formes de lluita pacífica. Però hem esgotat totes les vies: hem intentat negociar amb les entitats financeres, hem interpellat totes les administracions públiques a tots nivells (també als partits polítics)... I quan tot això fracassa, doncs tenim els mecanismes d'autotutela: des de la desobediència civil fins a aturar els desnonaments o recuperar els habitatges buits.

Però aquest cop no ho hem fet des de l'apriorisme, des d'una idea prèvia d'estètica de la desobediència civil, sinó que hi hem arribat com a conseqüència lògica de buscar objectius concrets que donin resposta a una emergència habitacular i a una necessitat molt concreta de la gent. Esgotem totes les vies que ofereix el sistema i, quan això fracassa, està legitimada la desobediència civil.

### **Si els poders públics no estan resolent els problemes col·lectius, qui creus que està liderant els processos de canvi actualment a Catalunya?**

Qui està decidint coses és clarament el poder econòmic antidemocràtic. Claríssimament! Ara, cada cop més es planteja el debat de com hem de recuperar la democràcia —si algun cop realment la vam tenir del tot!—. O, en tot cas, com podem restablir una situació que puguem considerar democràtica. I això clarament s'està fent des de la ciutadania i no des de les institucions. Claríssimament!

Jo crec que la crisi política és més greu que la crisi econòmica. Perquè l'econòmica és resultat de la crisi política. A part de la corrupció generalitzada, a part de les portes giratòries... jo sempre dic que no sé que és pitjor: si pensar que estem governats per mafiosos i criminals que estafen explícitament la població —en conxorxa amb

els poders econòmics— o que estem governats per una colla d'ineptes, uns titelles que no pinten res, no s'assabenten de res i no els importa res. No sé si és millor pensar que són ineptes o que són mafiosos. Cap de les dues opcions, evidentment, em tranquil·litza.

Però, per exemple, fins i tot administracions que, quan hi hem anat amb les nostres demandes —amb V de Vivienda o amb la PAH—, aparentment es presentaven com a més receptives han estat incapaces de donar cap mena de resposta. I no només això! Han estat incapaces de preveure les problemàtiques!

Com pot ser que la ciutadania (sense diners, sense advocats, sense economistes, sense tota la informació privilegiada que hi ha en els espais de poder) veiés venir el problema de les execucions hipotecàries, de l'esclat de la bombolla, i les institucions ho neguessin fins i tot quan ja havia esclatat? No van preveure res! I un cop nosaltres ho fem visible, des de la ciutadania, triguen anys a reaccionar i som nosaltres els que ens hem d'espavilar. Realment, o hi ha una incapacitat absoluta o hi ha mala fe a l'hora de donar resposta a les problemàtiques!

### **En aquest context, quin paper han de fer les organitzacions de canvi social?**

Una de les coses que hem d'aprendre com a societat és que les responsabilitats no són les mateixes. Hem de renunciar al discurs de culpabilització de la població que s'ha intentat fer, des del poder, per fer-nos responsables de la crisi. Però el fet que n'hi hagi uns que siguin menys responsables que uns altres no vol dir que nosaltres ens haguem d'eximir com a responsables... És evident que com a societat hem fallat! Si han fallat les institucions és perquè hem fallat com a societat. I algun aprenentatge en positiu de tot això n'hem de treure. Per a mi el més clar i evident és que delegar la democràcia ens porta al fracàs; és a dir, delegar i democràcia són incompatibles. No vol dir que no puguem delegar tasques concretes. Però desocupar-te, com a societat, de la política i limitar-te a votar cada quatre anys han portat el que tenim avui en dia.

Crec que hi ha hagut un dèficit molt gran d'organització social i això no ens hauria de tornar a passar mai més. Per tant, la PAH, passi el que passi, amb aquest nom o amb un altre nom, hauria d'existir sempre. Perquè aquesta hauria de ser una de les

lliçons: que calen moltes PAH en molts temes, i permanentment. Tant si va bé com si va malament. Perquè el poder no s'autoregula mai! El poder tendeix a l'abús de poder, doncs almenys que hi hagi una societat activa que el limiti i el vigili.

Per tant, una de les lliçons és aquesta: que la PAH i altres col·lectius —i molts més que han d'arribar— són més necessaris que mai i hem de treballar en formes d'organització social permanents.

### **Així, la PAH és un agent que està liderant un canvi social?**

La PAH és un agent de canvi social, totalment d'acord! Si vols d'això en pots dir lideratge, en pots dir ser un referent... En tot cas parlaria de lideratge compartit.

Mira, jo crec que el més important que ha fet la PAH és canviar l'imaginari col·lectiu! Més important que la dació en pagament, la moratòria dels desnonaments, canviar la llei... —trigarem més o menys però canviarem la llei!— Ara, més important que tot això és canviar l'imaginari col·lectiu! I això ja ho hem aconseguit! Hem guanyat!

Vivim ara mateix en un sistema desigual d'explotació que podem resumir amb la paraula *capitalisme*. Però el capitalisme no és només un sistema econòmic, és una ideologia, és un sistema cultural, és un sistema de valors, de relacions personals, emocionals... d'estats d'ànim. I això ens travessa... No és una cosa externa. No són quatre directius de bancs dolents que els traïem i ja està, ja hem guanyat! No, no és tan senzill.

### **I quins són els nous valors que han de substituir els valors del capitalisme?**

Claríssimament el col·lectivisme, la cooperació, l'economia solidària, l'economia que posi en el centre la vida i la dignitat de les persones i els drets. És una paradoxa: vivim en el món de l'abundància i, en canvi, augmenta la desigualtat més que mai. Està claríssim que és un problema de gestió, no és un problema de manca de recursos. És evident que hem de fer la crítica a la societat de consum, que és insostenible per al planeta. Però el discurs de l'austeritat és fals. En el tema de l'habitatge és claríssim. Si una cosa sobra són habitatges. Com ens poden dir que no hi ha habitatges? Els recursos hi són! El que passa és que estan aclaparats per especular amb ells.

Llavors es tracta d'això, de trobar una organització econòmica que situï la vida i el dret de les persones per sobre de qualsevol llei de mercantilització, que és el que ens ha portat fins aquí.

### **La clau, per tant, està a transformar el nostre imaginari col·lectiu?**

Precisament, per això ens està costant tant de fer un canvi social. És a dir, estem parlant d'un sistema cultural que no és fàcil que tingui alternatives. El sistema està perfectament instal·lat en aquesta idea de culpabilització dels febles: «tot el que us passa és culpa vostra». No hi ha alternativa. I a més a més, no teniu cap poder de canvi de tot això.

Aleshores, el procés d'apoderament que és la PAH demostra que els «sense res» poden, la gent exclosa del sistema: la gent que ha perdut la feina, la casa, que és una morosa de per vida, a la qual han dit que faci el que faci no es recuperarà mai més, que l'únic que els queda és suïcidar-se o separar-se i quedar-se deprimits a casa, etc. Que aquesta gent s'ajunti i sense ni un duro pugui mobilitzar tot el país, aturar desnonaments, plantar cara als bancs, guanyar capacitat de negociació... demostra que, efectivament, tenim molt més poder que no ens pensàvem i que nosaltres som majoria! Que potser no tenim cap poder econòmic, ni polític, ni mediàtic, ni judicial, ni policial, però que som molts. Som majoria! I si ens ho proposem i ens organitzem —que és el que no havíem fet fins ara— podem aconseguir molt més del que ens havíem proposat.

Això, realment, és el més difícil de fer. Això és el més bonic de la PAH. Un munt de gent que arriba, que no pot ni parlar, que no sap ni explicar el que li passa... I per un procés d'aprenentatge propi, per un procés d'apoderament, amb el suport dels altres és capaç d'enfrontar-se al seu problema, és capaç de resoldre'l i d'ajudar els altres! Pensar que tu no servies per a res... i resulta que resols el problema per tu mateix i a sobre ajudes els altres!

Aquest procés de canvi d'imaginari, que amb el 15M d'alguna manera es multiplica... És això! Començar a reanomenar la realitat... Mentre que ells en deien *crisi*, nosaltres en dèiem *estafa*. Sortim al carrer i diem: «No estem soles, no tenim por!». Aquest canvi d'imaginari és el més difícil de tots. I això és el que s'està produint. I és clar, és una cosa que no és de dos dies, això són processos de canvi que porten anys.



## Com s'aconsegueix aquest apoderament?

Bé, jo puc parlar a partir de la nostra experiència. No hi ha una fórmula única... Però a la PAH el que teníem clar és que nosaltres no volíem fer polítiques assistencials —que és tot el contrari de l'apoderament—, sinó tot el contrari! L'assistencialisme et confirma que tu ets un inútil i que necessites algú que ho faci per tu. Aleshores, no volíem fer res ni caritatiu ni assistencial. A part que era inviable, que amb milers de persones afectades... hauries de tenir un exèrcit d'advocats i d'assistents socials per atendre'ls.

Aleshores, des del primer dia, tant per necessitat com per convenciment, vam tenir clar que el més important era donar dimensió col·lectiva al que es vivia com una problemàtica individual. Això en realitat és un aprenentatge que vam fer d'una manera molt forçada. Perquè nosaltres teníem la idea de la dimensió col·lectiva. Però va venir molta gent a les nostres primeres reunions i nosaltres ens esperàvem trobar gent molt emprenyada... Clarament hi havia hagut una estafa gravíssima! I en canvi, no ens vam trobar ningú emprenyat. Estava tothom deprimit, fet pols, avergonyit, culpabilitzant-se... I aquest va ser el primer obstacle, però vam saber reaccionar.

I com ho vam fer? Doncs abans d'enfrontar-nos als bancs, ens vam enfrontar al que ens travessa a nosaltres, que són aquests valors d'individualisme, de competitivitat, i que és el que més ens dificulta per organitzar-nos, per modificar aquesta realitat. Resulta que aquests valors són els que més ens impedeixen superar l'individualisme. Aleshores vam generar espais compartits, d'experiència col·lectiva, és el que nosaltres hem anomenat *assessorament col·lectiu*, on a la gent se li donava el que buscava, que era informació. Perquè la gent no tenia ni idea del procés, ni del que li podia passar, ni de què podia reclamar... no tenia idea de res. Aquesta informació es donava sempre de forma col·lectiva.

Les persones arribaven a les nostres reunions convençudes que el seu problema era el més greu de tots, que era impossible de resoldre, que era culpa seva, que eren unes fracassades... Arribaven allà i es trobaven amb cent persones que estaven igual o pitjor que elles. I això ja és una experiència de transformació. I aleshores donàvem assessorament i formació i responsabilitzàvem la gent dient-los: «Aquí

no fem miracles, aquí tots estem en igualtat. El que sí que fem és buscar eines per poder-nos defensar i per poder resoldre els nostres casos».

Hem generat un munt de documents útils perquè la gent pugui anar per si mateixa a reclamar al banc o anar als jutjats. Hi ha un gran material accessible per a tothom, compartit a través de la xarxa *anti-copyright*. Tots els aprenentatges que hem compartit i tots els materials que hem generat els hem explicat. Hem buscat gent que ens informés dels aspectes jurídics, i els hem traduït perquè fossin accessibles per a tothom. Els que arriben afectats per tot aquest procés devastador pensen que són uns inútils, i l'últim que pensen és que poden entendre l'aspecte jurídic. Però si, en canvi, agafes i ho tradueixes, en una tarda una persona es pot fer perfectament experta en temes hipotecaris. Només això ja restitueix l'autoestima i fa que després siguis capaç d'anar a parlar amb el banc d'igual a igual.

Capacitar-nos col·lectivament d'alguna manera ha estat clau. La PAH sempre ha dit: «Tu ets responsable de lluitar pel teu cas...». Però has de tenir clar dues coses: la primera és que la millor manera d'ajudar-te és ajudar la PAH, és a dir, que s'ha de fer incidència perquè canviïn les lleis. Perquè mentre les lleis siguin injustes, ningú no et pot garantir res. Has de tenir clar que la incidència prioritària que tenim tots és la de canviar les lleis, i per això ens organitzem col·lectivament. I la segona, tu ets responsable del teu cas, però la bona notícia és que ja no estaràs mai més sol —que és el que t'havia passat fins ara—, sinó que tindràs el suport dels altres.

I a banda d'això hi ha els resultats, que també ajuden a apoderar. Quan un moviment comença a acumular el que nosaltres anomenem *petites grans victòries*, això té un efecte immediat i fa que la gent tingui claríssim que allò serveix.

### **Tu et consideres una líder social?**

Mmmm (*riu*)... no em considero una líder social, o no me'n vull considerar, per la connotació que té això, encara que alguns m'ho diuen... Però sí que sóc referent, això és evident, perquè sóc la cara visible. Però sempre he tingut molt clar que realment el meu caràcter de referent té molt més valor que un altre, perquè està avalat no pel que jo digui, sinó pel que fem col·lectivament. I realment el que dóna força al que jo digui i expliqui és que hi ha un moviment de milers de persones que cada dia estan

aturant desnonaments, s'estan enfrontant als bancs, estan aturant lleis... Per tant, el que realment és referent és la PAH, jo en sóc la cara visible.

### **Com exerceixes aquest rol? Com es gestiona a la pràctica això de ser la cara visible?**

Com podem! (*riu*) La veritat és que ho gestionem com podem tots plegats, tant jo com el col·lectiu. Perquè en general estem desbordats.

Jo crec que una cosa bona de la PAH és que hem estat molt pragmàtics i no només hem establert criteris polítics i col·lectius. Per exemple, el fet que jo sigui portaveu s'ha d'avaluar col·lectivament regularment. No és que jo sigui portaveu i ja està. Aleshores, utilitzem aquest canal de ser portaveu per posar sempre els valors col·lectius per davant de qualsevol personalisme. Si tu realment ets portaveu, el que tu has de fer és d'altaveu dels valors col·lectius, i no de tu mateixa.

Però, després, la PAH també ha estat pragmàtica i ha sabut establir canals de confiança. I això és positiu! Sempre que hi hagi un moment de control democràtic i de validació... El que no pot ser és que per fer alguna cosa, o per anar a una tele, o per no sé què, tot hagi de passar per l'assemblea. Això seria inviable! La PAH ha sabut ser molt àgil en això, i crec que és un dels grans encerts! A vegades he decidit anar a un mitjà i m'he pogut equivocar... Però el cantó positiu és que el que hi ha de fons és una relació de confiança. I que sempre hi ha un moment de validació col·lectiva. I això és la clau!

### **Per què ets tu la portaveu de la PAH i no una altra persona?**

Perquè sóc fundadora de la PAH, perquè vinc de l'activisme del Dret a l'Habitatge. Com et deia, la PAH sempre ha estat molt pragmàtica i reconeix l'autoritat de qui en sap. Però això a tots els nivells, no només en el meu cas. És a dir, a la PAH hi ha moltes autoritats distribuïdes i això és bo! Cada PAH té els seus portaveus locals i es reconeix la gent per moltes habilitats diferents.

A la PAH a mi m'hi han situat com a portaveu dues coses: la veterania i l'experiència. Jo sóc una de les impulsores de la PAH perquè porto deu anys en la lluita pel Dret a l'Habitatge... i sé de què parlo. Veterania en el moviment perquè, com que hi sóc

des del primer moment, me'l conec molt bé. I això també és important, no només el tema de l'habitatge, sinó el tema del moviment en si. I després tinc més habilitat per parlar en públic que d'altres, i en el moviment cadascú explota les seves habilitats. Igual que hi ha alguns que són més hàbils en temes jurídics, en negociacions o en el que sigui. Per això et dic que hi ha moltes autoritats distribuïdes. Per fer negociacions amb les entitats financeres hi ha un munt de gent que són reconeguts com a interlocutors i coordinadors per negociar amb els bancs.

### **Exerceixes alguna altra tasca de lideratge dins de la PAH?**

Formal no. Jo parlo igual que els altres. Al principi, els que hi portàvem més temps vam ser els que vam transmetre tots els coneixements sobre temes d'habitatge... Però des del primer dia el que hem fet és fer molts tallers formatius. Ara ja hi ha molta gent que ho sap tot. Ara ja no som necessaris, per dir-ho d'alguna manera. També per a un moviment és essencial que ningú no sigui imprescindible. Jo demà podria desaparèixer i la PAH seguiria igual. I això és importantíssim. El moviment el que ha de buscar és això, que realment ningú no sigui imprescindible o que tots ho siguem igual.

### **③ Lideratges i canvi social: idees i conclusions**



Vivim en una societat molt més complexa, molt més diversa, amb nous actors polítics, socials i econòmics que estan desenvolupant noves formes d'organització i d'interrelació; i amb internet, que ha significat una revolució tecnològica que ho ha canviat pràcticament tot. És en aquesta nova societat que estan emergint les noves i joves formes de lideratge que hem volgut analitzar en aquesta publicació. Unes noves formes de lideratge que, al seu torn, han de ser les que liderin els actuals processos de canvi social.

Tal com hem pogut constatar en la gran majoria de les contribucions, seria un error pensar que hi haurà un únic líder heroic i carismàtic o un únic estil de lideratge que ens traurà d'aquesta crisi. En primer lloc perquè, en la mesura que no estem davant d'una crisi passatgera, sinó davant d'un canvi d'època, no podem esperar sortir de la crisi per tornar a la situació anterior. I, en segon lloc, perquè davant d'un escenari com l'actual, en el qual els models social, econòmic, polític i ambiental estan en disputa, podem esperar trobar-hi diferents persones, organitzacions i col·lectius que pretenguin liderar aquest canvi, tots ells apostant per diferents models de lideratge d'acord amb els seus diferents valors, les seves diferents visions de futur, els seus diferents projectes col·lectius i les seves diferents formes d'entendre les relacions amb la resta de la societat.

La sacsejada que estem experimentant les societats occidentals en els darrers anys, com hem dit, és d'una dimensió global. El canvi d'època de què estem parlant no es produeix únicament a Catalunya, sinó que es produeix arreu dels

països occidentals i, de retruc, arreu del planeta. Ara bé, com també hem dit, les conseqüències d'aquesta convulsió tenen un caràcter marcadament local (i regional), amb fortes especificitats i diferències entre territoris. Al mateix temps, podem imaginar respostes i models alternatius que sorgeixin, justament, des de les especificitats de cada territori. En aquest sentit, doncs, el procés sobiranista que està vivint Catalunya pot representar una oportunitat per construir, des de la nostra especificitat, un nou model social, polític, econòmic i ambiental. Si aquest fos l'escenari, el procés constituent que necessàriament s'hauria d'obrir permetria afrontar els reptes d'aquesta nova època sense les constriccions i obsolescències d'un marc constitucional preexistent, caracteritzat per una enorme rigidesa. Tanmateix, si aquest no fos l'escenari, això no ens eximiria d'haver d'afrontar igualment els reptes de la nova realitat, si bé la nostra capacitat d'acció col·lectiva seria clarament més restringida.

Davant d'aquest repte col·lectiu hi ha dos extrems que, al nostre entendre, hauríem d'evitar. En primer lloc, no podem pensar que en un món globalitzat i extremadament interdependent com l'actual podrem construir, únicament des de Catalunya, una realitat paral·lela a imatge i semblança de les nostres voluntats i els nostres desitjos. En tot cas podem pensar com, des de Catalunya i en xarxa amb altres actors i territoris, podem articular respostes específiques per fer front a l'actual situació. I, en segon lloc, tampoc no podem pretendre que el nou país que volem construir sigui igual que el que hem construït durant els darrers quaranta anys, tornant a l'escenari d'abans de la crisi econòmicofinancera. Sense menystenir la tasca de la societat civil i les institucions públiques al llarg de tots aquests anys i reconeixent que hi pot haver una continuïtat, i fins i tot una certa dependència entre la vella i la nova societat, no podem oblidar el nostre punt de partida: vivim en una nova realitat, la societat ha canviat, els problemes són uns altres i, per tant, ens hem d'organitzar col·lectivament d'una altra manera, amb uns nous valors, unes noves relacions i unes noves formes d'actuació per poder fer front a aquest nou escenari.

Al mateix temps, constatem que els nous lideratges socials i polítics de Catalunya no sorgiran (o no estan sorgint) del no-res per «adaptar-se» a la nova època, sinó que seran (són) el resultat de trajectòries vitals que han viscut, experimentat i patit totes aquestes transformacions. És en aquest context, doncs, que té sentit preguntar-se per quins són els factors que expliquen els nous (i joves) lideratges socials i polítics



a Catalunya i quins són els seus principals trets característics. Això és el que hem procurat fer en la investigació que us acabem de presentar.

Comencem aquest darrer capítol revisant com eren les formes de lideratge a la Catalunya precrisi per, posteriorment, endinsar-nos en la caracterització dels principals elements de canvi que han experimentat les societats occidentals en els darrers anys. A partir d'aquí, i a tall de conclusions d'aquesta recerca, aportem algunes reflexions sobre quins i com haurien de ser els nous lideratges en temps de crisi, si és que realment el que ens cal són nous lideratges...

## D'ON VENIM? EL LIDERATGE A LA CATALUNYA PRECRISI

L'any 2009 la Fundació Jaume Bofill va publicar un estudi sobre les fonts del lideratge social a Catalunya (Cantó, Castiñeira i Font, 2009). L'estudi aprofundia en els factors explicatius del lideratge social a Catalunya a partir de l'anàlisi de les trajectòries de vida d'una selecció de líders socials catalans dels darrers 30-40 anys. A partir d'aquí els autors identificaven una sèrie de causes que havien provocat en aquestes persones el que els mateixos autors anomenaven el *compromís cívica*, un element clau quan parlem de lideratge social ja que té a veure amb el despertar d'una consciència socialment responsable. La creació d'aquesta consciència cívica tindria a veure amb una sèrie de factors desencadenants produïts en el marc de processos concrets de socialització. La família de procedència i el pas per l'adolescència es mostren com els principals factors personals per explicar el despertar de la consciència cívica. Al mateix temps, però, existirien altres elements contextuais, molt lligats a les característiques historicogeogràfiques on es desenvolupen aquests líders socials, que són comuns en moltes de les persones que, abans de la crisi, eren considerades com els líders socials de Catalunya.

Entre aquests factors podem destacar-hi, en primer lloc, una sèrie de referents personals, procedents de diversos àmbits però comuns en moltes de les persones que van formar part de l'esmentat estudi (Cantó, Castiñeira i Font, 2009). Així, en l'àmbit polític destacarien personatges com Jordi Pujol, Jordi Solé Tura, Antoni Gutiérrez, Miquel Roca o Pasqual Maragall. En l'àmbit cultural figures com Salvador Espriu, Lluís Llach, Joan Manuel Serrat o Raimon. En l'àmbit de l'Església noms com

els de Joan Alemany, Mossèn Batlle, Francesc Botey o José Ignacio González Faus. En l'àmbit social Josep Cunillera, Jordi Porta, Pep Riera o Teresa Roca. I en l'àmbit empresarial figures com la d'Adolf Todó, un personatge recentment qüestionat en la comissió parlamentària d'investigació sobre les possibles responsabilitats derivades de l'actuació i la gestió de les entitats financeres i la possible vulneració dels drets dels consumidors.

Un segon element a destacar en la gran majoria de processos de despertar de consciència cívica d'aquests líders socials en el seu moment va ser la seva educació religiosa, el debat que van mantenir amb persones de l'entorn de l'Església o les activitats fetes amb grups religiosos. Un tercer element rellevant que s'identifica en l'esmentada investigació són les institucions d'educació i de lleure educatiu, en el qual es dóna una relació directa entre el pas per aquestes institucions (i el seu entorn) i el despertar de la consciència cívica d'uns joves que, posteriorment, esdevindrien líders socials. I, per últim, el darrer element que cal destacar són les circumstàncies històriques viscudes per aquests personatges. En aquest sentit, cal posar l'accent en com el moviment antifranquista va ser el principal espai de conscienciació i de politització dels líders socials de la Catalunya postfranquista. Més recentment, les fortes desigualtats socials experimentades tant en l'àmbit nacional com en l'àmbit internacional han estat també, ja abans de la crisi actual, causa del despertar de la consciència cívica en molts líders socials catalans.

L'esmentat treball també caracteritzava diferents tipologies de lideratge social a Catalunya, n'identificava les seves qualitats i acabava analitzant els trets comuns dels líders socials catalans. Molts d'ells compartien alguns principis i valors com la solidaritat, la justícia social, el sentiment de país o la coherència. Són, en general, líders socials molt reflexius, que es preocupen per la construcció d'una visió estratègica i per la planificació de les accions. I, per últim, es caracteritzen per una sèrie de qualitats tant personals (hiperresponsabilitat, autoexigència, autoconfiança, empena, idealisme i, ahora, pragmatisme...) com interpersonals (transmissió de passió i il·lusió, capacitat de mediació i de mobilització, capacitat de comunicació i seducció...).

Tant els factors explicatius que s'identificaven en aquesta recerca com la caracterització que es feia del lideratge social a Catalunya són el resultat d'un període històric con-

cret —des dels últims anys del franquisme fins al canvi de mil·lenni— i s'emmarquen en el que podríem anomenar *la fi de la segona revolució industrial* (Subirats, 2011). És evident que el context actual és molt diferent i això, necessàriament, influirà en la creació dels nous lideratges socials i polítics de la Catalunya present i futura. Els nous lideratges estan emergint d'unes generacions que han viscut un context històric molt diferent i sobre les quals ha caigut una crisi terrible que les obliga a qüestionar tant els valors de la vella societat com les formes de gestió i resolució d'uns nous problemes col·lectius que ben poc tenen a veure amb els de la Catalunya del benestar. Malgrat que hi pugui haver alguns factors en comú entre les trajectòries vitals dels vells i els nous lideratges, com per exemple el paper de les institucions de lleure educatiu, els moments històrics viscuts són tan diferents i la societat ha experimentat unes transformacions tan grans que, amb tota probabilitat, els valors, el sentit, i les formes d'entendre el lideratge en el moment actual han de ser també ben diferents.

## PERÒ QUÈ ÉS EL QUE ESTÀ CANVIANT?

Quan parlem de canvi en el moment actual parlem d'un canvi multidimensional. Són molts els aspectes de la nostra societat que s'estan transformant i, a més, ho fan de forma interrelacionada, cosa que fa incrementar la complexitat del nou escenari. Les crisis que estem vivint (economicofinancera, social, democràtica i ambiental), d'altra banda, no només han afegit noves i profundes transformacions, sinó que, a més, han accentuat alguns dels processos iniciats amb el pas de la societat industrial *fordista* a la societat *postfordista*. Exposem a continuació, de forma molt resumida, els principals canvis a què ens referim quan parlem de canvi d'època.

### Canvi social

La societat que precedeix l'actual escenari de crisi es caracteritzava per ser una societat de benestar. L'estat del benestar es va edificar sobre una societat fortament estratificada, però amb uns grups socials homogenis i solidaris entre si. En aquest context, les polítiques de benestar es van construir des de lògiques de resposta a demandes que es presumien homogènies i es van gestionar de manera rígida i burocràtica. Els diferents governs es van dedicar a produir polítiques universalistes

de caràcter redistributiu —basades en un sistema fiscal de caràcter progressiu—, i ho van fer de manera poc diversificada i gens personalitzada. A més, el gran gruix d'aquestes polítiques es van desenvolupar sota una lògica incrementalista: a cada nova demanda, a cada nou dret reconegut, els van correspondre noves responsabilitats polítiques diferenciades, nous serveis, nous programes, etc.

Durant les darreres dècades del segle xx, però, ja es va començar a constatar un fort procés d'individualització i de reestructuració dels espais de socialització (Giddens, 1993). Les diferents formes d'articulació social del moment (famílies, llocs de treball, organitzacions polítiques i sindicals, barris i comunitats...) es van anar debilitant i van anar perdent capacitat de canalització i gestió dels conflictes socials. Durant aquests anys es va anar transitant des d'unes trajectòries individuals relativament previsibles i segures fins a un nou escenari en el qual les perspectives i els recorreguts vitals de les persones passaven a ser dominats per les incerteses i la sensació de risc (Beck, 1998). Així, es passa d'una societat que podia ser explicada a partir d'eixos de desigualtat material, en què els individus es podien agrupar en classes socials i fins i tot es possibilitaven certes trajectòries de mobilitat social ascendent, a una nova societat en què els vincles d'integració social es debiliten i predomina cada vegada més la dicotomia entre la inclusió i l'exclusió social. Al mateix temps, a més, la nova societat que emergeix ja no s'estructura a partir d'un únic eix social, sinó que es tracta d'una societat fragmentada per múltiples eixos de desigualtat i de diversificació social (gènere, ètnia, edat...).

Ens trobem, a principis del segle xxi, davant d'una nova societat molt més heterogènia, diversificada i individualitzada. Les problemàtiques socials d'aquest nou escenari, per tant, són molt més complexes. No només perquè es tracta de problemàtiques cada cop més específiques i individualitzades, sinó també perquè en cadascuna d'aquestes problemàtiques específiques s'interrelacionen múltiples dimensions: pobresa, immigració, edat, precarietat laboral, situacions familiars diverses, etc. Les polítiques universals i homogènies dissenyades i implementades en el marc de l'estat del benestar, per tant, comencen a mostrar-se incapaces de donar respostes a aquesta nova realitat.

És en aquest context, que ja era de canvi, que va arribar la crisi econòmicofinançera de l'any 2008. Una crisi que, sense cap mena de dubte, va aprofundir i agu-

ditzar aquestes dinàmiques de canvi. Així, la crisi va impactar directament sobre l'equilibri aconseguit per l'estat del benestar entre l'economia de lliure mercat i les polítiques socials de redistribució, i va posar de manifest les dificultats per sostenir un model d'Estat basat en la generació de benestar col·lectiu en moments de globalització i de desregulació financera que permetien fortes dinàmiques d'evasió i elusió fiscal. Posteriorment, les polítiques d'austeritat adoptades per la gran majoria de governs europeus no han fet més que multiplicar els efectes de la recessió, fet que ha incrementat les desigualtats socials en tots els països on s'han aplicat. En conseqüència, tant la crisi com la gestió política dels seus efectes ens han conduït a un nou estadi en el qual les incerteses s'han multiplicat i les desigualtats socials s'han aguditzat.

## Canvi econòmic

Resulta evident que l'àmbit econòmic és el que ha patit una sacsejada més important i, de fet, és en gran mesura la causa de molts dels altres canvis. La crisi, però, no esclata perquè sí. Moltes de les transformacions socials que anteriorment comentàvem tenen a veure amb l'evolució del model econòmic: des del capitalisme *fordista* desenvolupat al llarg del segle xx fins a un capitalisme avançat, de naturalesa *postfordista*, altament especialitzat, diversificat i deslocalitzat. En aquest context, a finals del segle xx, es produeix una ràpida transició d'una economia productiva a una economia amb forts components financers, aprofitant el rapidíssim canvi tecnològic i les facilitats que es generen, com dèiem, per a l'evasió i l'elusió fiscal, i la pèrdua de centralitat i d'estabilitat del treball com a component central d'estructuració social. És justament aquest sector, el sector financer, el que fa fallida i arrossega les economies productives i familiars a una situació de crisi que, per les seves característiques, no té precedents històrics.

Els efectes de la crisi són múltiples i devastadors: afecta el deute dels poders públics, el deute de les famílies i de les empreses, provoca el tancament de l'aixeta del crèdit, dispara l'atur (especialment el juvenil) a uns nivells sense precedents, origina nous processos migratoris, incrementa les desigualtats socials, generalitza els desnonaments hipotecaris, ensorra petites i mitjanes empreses, crea noves situacions de pobresa alimentària i energètica, desposseeix moltes persones d'unes garanties

socials que fins llavors eren inqüestionables i converteix una part molt majoritària de la població en vulnerable davant de tots aquests efectes.

I davant d'aquesta dramàtica situació, qui està liderant els processos de canvi? Si analitzem l'evolució dels fets en els darrers anys sembla que, en gran mesura, són el mercat i els grans poders financers els que estan modulant, i per tant liderant, els processos de canvi que estem vivint. Són molts els governs que es limiten a gestionar els seus recursos, cada cop més limitats, amb l'objectiu de complir els seus compromisos de deute i de dèficit. No hi ha un lideratge institucional clar que dibuixi un model de futur. La pregunta és: hem de deixar, com a societat, que siguin el mercat i els grans agents financers els que liderin aquest procés? O podem pensar en nous lideratges socials i publicopolítics?

En aquest sentit, i continuant en l'àmbit econòmic, no podem obviar que la mateixa crisi economicofinancera també està provocant l'emergència de múltiples experiències sustentades en models econòmics alternatius al capitalisme (Laville i Garcia, 2009; Garcia, 2012): el cooperativisme, l'economia social i solidària, la banca ètica, les monedes socials, els mercats d'intercanvi, etc. Són, totes elles, experiències socialment innovadores que van guanyant terreny i que aposten per un altre model econòmic basat en uns valors ben diferents dels de l'economia capitalista de mercat.

## **Canvi polític**

Uns quants anys abans de la crisi, potser fins i tot una dècada abans, ja es parlava de la desafecció de la ciutadania vers la política i ja es començava a evidenciar una progressiva pèrdua de legitimitat de les institucions públiques. Aleshores, però, es deia que la participació electoral no era prou elevada (especialment en les eleccions autonòmiques i europees), que la gent no tenia interès per la política, que la ciutadania no s'implicava en els afers col·lectius, etc.

El 15 de maig de 2011, però, es va produir a l'Estat espanyol una sacsejada monumental en la forma d'entendre i concebre el nostre sistema polític. Sota el lema «No ens representen», el moviment 15M no només qüestionava la representativitat del sistema polític espanyol i català, sinó que posava en situació de crisi la mateixa de-

mocràcia. Els partits polítics deixaven de ser part de la solució i passaven a ser part del problema. Un fet que, en gran mesura, s'explica per un augment de la desconfiança de la ciutadania cap a les institucions públiques, és a dir, per un aprofundiment en la crisi de legitimitat iniciada abans de la crisi. La manca de transparència en la gestió de la crisi i en molts dels processos que la van originar, la proximitat entre els interessos polítics i els interessos del sector financer i l'aparició de múltiples casos de corrupció han contribuït, sens dubte, al fet que avui parlem no només d'una crisi economicofinancera, sinó també d'una crisi del sistema democràtic.

La mobilització ciutadana del 15M i altres mobilitzacions que hem viscut en els darrers anys, sumades a les múltiples pràctiques d'innovació social que des de la societat civil busquen implementar solucions creatives als problemes col·lectius, posen de relleu el fet que el que estem vivint no és un moment de desafecció política, sinó un moment de deslegitimació de la política de les institucions. És a dir, el problema no és que la ciutadania no tingui interès per la política o no es preocupi pels afers col·lectius; el problema és que tant les institucions públiques com els principals agents de representació (partits polítics, sindicats, etc.) han perdut legitimitat.

És en aquest nou escenari que comencen a intensificar-se les formes no convencionals de participació política, al mateix temps que apareixen nous actors, noves formes d'acció col·lectiva i noves formes de relació entre la societat civil i els poders públics. Algunes d'aquestes formes no convencionals de participació política són ben conegudes, com les vagues, algunes manifestacions o determinats models d'associacionisme. Moltes altres, però, són innovadores i responen a les característiques d'una societat molt més diversa i fragmentada que disposa de nous instruments de relació i que està experimentant amb noves formes d'organització social. En paral·lel a aquesta multiplicació i diversificació de les formes de fer política, a més, les relacions entre l'Administració i la ciutadania s'estan transformant. L'Estat està perdent bona part del protagonisme polític que havia aconseguit en l'època de benestar i són uns altres actors, de la societat civil però també del mercat, els que estan guanyant protagonisme.

Les formes tradicionals de fer política —i els seus actors— cada cop són més qüestionades, fet que queda reflectit també electoralment, amb un Parlament més fragmentat i més plural en el qual entren noves formacions polítiques (C's i la CUP) i perden força

els partits grans (CiU, PSC i PP). Per contra, cada cop guanyen més suport les pràctiques i els actors de la «nova política». Uns actors que, entre altres característiques, no utilitzen (únicament) els canals institucionals, sinó que també prenen forma en nous espais col·lectius, deixant de banda les intermediacions tradicionals. Alguns d'aquests nous espais s'han construït al marge de les institucions públiques, amb una lògica de dissidència. D'altres ho han fet amb la seva col·laboració, amb una voluntat d'incidència. I, en altres casos, han adoptat una estratègia de resistència, posicionant-se en contra dels poders públics establerts.

És en aquest context que ens hem formulat la pregunta: qui ha de liderar els processos de canvi social? Han de ser les institucions públiques? Han de ser els actors polítics tradicionals? Ha de ser la societat civil? Han de ser noves xarxes de col·laboració que involucrin tant la societat civil com els nous i vells actors polítics? Com hem vist, no hi ha una única resposta; si bé sí que hem pogut identificar una certa associació entre les diferents respostes possibles i els diferents perfils i estils de lideratge.

## **Canvi generacional**

Quan ens preguntem sobre qui ha de liderar els processos de canvi social a Catalunya, no només ens interroguem sobre els actors polítics i socials que, de forma més o menys articulada, poden encapçalar aquest procés. També ens qüestionem sobre quin rol han de jugar les noves generacions en aquest procés.

Malgrat els múltiples canvis que està experimentant la societat catalana en els darrers anys, no sembla que, de moment, s'estigui produint un relleu generacional en el lideratge. Almenys no el veiem en els actors polítics tradicionals, que són els qui, aparentment, continuen tenint la responsabilitat institucional de fer front a l'actual situació. Així, tant en l'àmbit espanyol com en l'àmbit català els principals líders polítics del moment ja ocupaven càrrecs de responsabilitat abans de la crisi. Aquests líders, més enllà de la seva trajectòria política, són nascuts molt majoritàriament als anys cinquanta i seixanta: Alfredo Pérez Rubalcaba (1951), Cayo Lara (1952), Mariano Rajoy (1955), Artur Mas (1956), Pere Navarro (1959), Alícia Sánchez-Camacho (1966), Oriol Junqueras (1969) i Joan Herrera (1970).



En canvi, les formacions polítiques que han obtingut nova representació parlamentària en els darrers comicis a Catalunya (C's i la CUP) es caracteritzen, entre altres qüestions, per uns lideratges significativament més joves: Albert Rivera (1979) i David Fernández (1974). En el cas de la CUP, a més, els altres dos diputats del grup parlamentari són nascuts a la dècada dels vuitanta.

Són justament els joves nascuts entre finals dels setanta i principis dels noranta els que estan patint més directament les conseqüències de la crisi i els que, al mateix temps, són portadors de múltiples factors de canvi. És la generació que ha estat etiquetada com la *generació Y*. Joves amb un alt nivell d'educació però que quan acaben els estudis no troben feina. Joves que tenen un poder adquisitiu inferior al dels seus pares quan tenien la seva mateixa edat i que quan troben feina ho fan en condicions d'elevada precarietat. Joves que ja no poden optar a una feina per a tota la vida sinó que, en el millor dels casos, estan condemnats al treball temporal i per projectes. Els ha tocat viure amb salaris baixos i lloguers alts, que sovint poden arribar a representar el 80% dels seus ingressos. Tot plegat fa que siguin joves que s'emancipen tard i que quan ho fan solen compartir pis amb altres joves, al mateix temps que també formen models de família molt més diversos que les generacions precedents (monoparentals, homosexuals, etc.).

Tot i tenir molta formació i unes bones capacitats de treball, aquests joves es veuen incapaços de trobar una feina adient als seus coneixements i, molts d'ells, acaben migrant a la recerca de millors condicions de vida. El context actual, tant a Espanya com a Catalunya, els ofereix molt males expectatives, amb el fet afegit que quan les condicions millorin potser aquesta generació ja serà massa gran per competir amb les següents. És per aquest motiu que a tots aquests joves se'ls comença a anomenar *la generació perduda*.

El joves de la *generació Y* són també els qui creixen amb la televisió, amb internet, amb la telefonia mòbil i, finalment, amb les xarxes socials i les eines 2.0. Sens dubte, el canvi tecnològic del qual parlarem en el següent apartat està en l'ADN d'aquesta generació. La tecnologia els aporta noves maneres de fer i de relacionar-se, els permet superar les barreres del llenguatge, saltar-se les tradicionals estructures d'intermediació i treballar amb lògica col·laborativa.

Així, tot i les condicions estructurals que ha tocat viure a tots aquests joves, creiem que també tenen una alta capacitat d'agència que, sumada a les seves capacitats —tant individuals com col·lectives— pot ser determinant per atorgar-los un important protagonisme en el lideratge dels actuals processos de canvi. Una capacitat d'agència que no només pot contribuir a fer front a la seva situació (com a joves), sinó que també pot ser clau a l'hora de dibuixar el nostre futur com a societat. Al nostre entendre, les habilitats, les formes de fer, els nous valors i la forma d'entendre el món d'aquestes generacions joves poden ser molt més adequats per fer front al moment de canvi que no pas les formes pròpies de les generacions precedents.

En aquest sentit, Castiñeira i Lozano (2012) ja apunten que els joves de la *generació Y* es caracteritzen per relacionar-se en xarxa i de forma col·laborativa, cosa que els fa ser enormement creatius i innovadors. Són totalment contraris a la visió tradicional de l'autoritat i, de fet, són els que han posat en crisi la democràcia amb mobilitzacions com la del 15M. Valoren el bon ambient de treball i la conciliació, són impacients i s'oposen a les jerarquies. De fet, tal com hem vist al llarg d'aquest treball, ja estan contribuint a canviar significativament les estructures de les organitzacions on s'estan involucrant, i ho fan a partir de lideratges distribuïts, compartits i facilitadors.

En lloc de pensar que estem davant d'una generació perduda, preferim pensar que la *generació Y* pot ser la que lideri un procés de canvi cap a un escenari millor del que estem vivint actualment. Si deixem el lideratge únicament en mans de les generacions precedents, correm el risc de limitar-nos a estratègies basades en la mera gestió o en l'adaptació al nou escenari. Per contra, les noves generacions són les que, tal com hem vist en les seves narracions, ens poden obrir camins basats tant en la innovació com en la transformació social.

## **Canvi tecnològic**

Internet és un factor revolucionari per entendre el canvi en la nostra societat. Internet fa que moltes de les tradicionals estructures d'intermediació puguin ser prescindibles: des de les agències de viatges fins als mitjans de comunicació de masses o els partits polítics. Internet, d'altra banda, ha permès que es produeixi una multiplicació i una diversificació dels actors polítics. El mateix concepte d'actor s'ha utilitzat

tradicionalment en la ciència política com el d'un «intermediador» organitzat capaç d'estructurar determinats interessos. Justament pel seu rol d'intermediació entre la ciutadania i les esferes de presa de decisions, els actors polítics han exercit un paper clau en l'elaboració de les polítiques públiques. Internet transforma totalment aquest escenari ja que facilita l'articulació de persones amb interessos compartits sense la necessitat d'un elevat grau d'organització.

Internet, al mateix temps, ha aconseguit reduir de forma molt significativa els costos de l'acció col·lectiva. La ciutadania té avui menys costos d'organització i mobilització (capacitat d'identificar interessos comuns, de difondre missatges, capacitat de comunicació, de decisió-lideratge mitjançant processos d'intel·ligència col·lectiva i coordinació...), així com una menor necessitat o dependència de recursos monetaris, d'accés als mitjans de comunicació de masses i de grans inversions de capital per organitzar-se. Amb internet el recurs principal passa a ser la connectivitat i la capacitat de relacionar-se amb altres a través de la xarxa, mentre que altres recursos que tradicionalment eren molt rellevants —com la disponibilitat de temps o de diners— avui passen a un segon nivell.

Abans era necessari un alt grau d'organització i una bona dotació de recursos de diferent naturalesa per aconseguir entrar en l'arena política i incidir en les polítiques públiques. Avui en dia això ja no és necessari. Amb internet és possible mobilitzar molts ciutadans i incidir en l'opinió pública sense un alt grau d'organització i amb pocs recursos. Amb l'arribada de les eines 2.0, a més, es multipliquen les oportunitats de col·laboració a la xarxa, un fet que obre també noves possibilitats per a l'exercici de lideratges compartits. La xarxa facilita l'accés al coneixement, facilita compartir recursos i facilita la col·laboració. Amb això la ciutadania —i també els actors col·lectius— compta amb més recursos cognitius i amb una major capacitat de producció conjunta de coneixement, d'informació i d'estratègies d'acció. Així, es redistribueixen els recursos i es poden alterar les relacions de poder.

La redistribució de recursos i l'alteració de les relacions de poder, en gran mesura, es produeixen per efecte de l'aparició dels nous repertoris d'acció col·lectiva que permet internet. Amb internet s'obre un gran ventall d'oportunitats per innovar amb noves formes d'acció col·lectiva basades en la connectivitat de ciutadans i ciutadanes amb objectius compartits: difusió i convocatòries a través de les xarxes

socials, recollida de signatures en línia, missatges massius a responsables polítics, etc. En termes de Bennet i Segerberg (2013), s'està passant de l'acció col·lectiva a l'acció connectiva, un tipus d'acció que amb un cost molt menor permet agregar un nombre molt més gran de ciutadans i col·lectius i permet assolir uns nivells de visualització pública i d'impacte polític molt més grans. Les noves formes d'acció connectiva, d'altra banda, estan molt vinculades a les característiques dels nous actors que emergeixen: no disposen d'una estructura organitzativa pròpia, no estan permanentment en un procés d'interacció i la seva acció està més basada en la relació que no en l'interès compartit. D'acord amb això, l'acció que desenvolupen es produeix a través de moments d'agregació col·lectiva en xarxa, sense interlocutors estables i clarament definits. La seva força no està en la quantitat de gent que puguin «representar», sinó en la seva capacitat d'«interconnectar» i aglutinar l'opinió pública a internet, tot augmentant la pressió ciutadana tant a internet com més enllà d'internet.

Per tot plegat, internet multiplica els lideratges. En la societat actual ja no podem pensar en un únic actor o una única persona que lideri els processos de canvi social. Cada cop més els diferents actors tendeixen a interrelacionar-se entre si i a actuar en xarxa, al mateix temps que el lideratge es difumina, igual que les organitzacions, en benefici de l'acció col·laborativa. En l'era d'internet, doncs, ja no té massa sentit que parlem d'un líder o d'un lideratge, sinó que hem de parlar de múltiples lideratges que interactuen entre si teixint relacions entre vells actors, nous actors i ciutadans a títol individual. Tots ells passen a ser un node més d'aquesta complexa xarxa. Parlem, per tant, de lideratges en plural. Uns lideratges que, d'altra banda, no sempre remen en la mateixa direcció, sinó que també entren en disputa entre si a l'hora de conduir els processos de canvi social que estem vivint. La cooperació en el lideratge i la disputa sobre el model de societat que volem construir ens situen, per tant, en un escenari en què cooperació i conflicte es manifesten simultàniament.

## **QUI HA DE LIDERAR EL CANVI SOCIAL?**

Com hem anat repetint, vivim en un moment de canvis, és indiscutible. Però volem ser agents actius del canvi d'època que estem vivint? Volem modular la nova societat que està emergint? Si és així, si com a societat volem que els processos de canvi

social responguin a les nostres aspiracions col·lectives; aleshores, qui ha de liderar el canvi social a Catalunya?

No sembla que les institucions públiques avui en dia estiguin capacitades per liderar en solitari els processos de canvi social que estem vivint, ans al contrari. Tenim la sensació que els poders públics del país no són els que estan promovent i articulant el debat sobre el model de país que volem per al futur. La lògica d'aprimament de l'Administració pública en la qual hem entrat en els darrers anys ha comportat, també, que el sector públic hagi vist minvar la seva capacitat per liderar i articular un procés de canvi social. El Govern central, la Generalitat i els principals governs locals del país han apostat per centrar tots els seus esforços en la racionalització de la despesa de forma decrementalista, sense esmerçar-se en una tasca de prioritització d'aquelles accions, polítiques o serveis que podien ser més necessaris per fer front a la crisi o que responien a un determinat model de país. En altres paraules, amb l'arribada de la crisi les institucions públiques s'han limitat a gestionar la situació, a fer quadrar els comptes, però no s'han posat al capdavant d'un canvi de model.

La pèrdua de pes del sector públic derivada de les retallades pressupostàries i les privatitzacions, sumada al descrèdit de les institucions i dels partits polítics, immersos en una profunda crisi de representativitat, fa que les capacitats dels poders públics per articular un lideratge polític clar i efectiu en el moment actual siguin pràcticament inexistents.

Per contra, veiem com estan sorgint noves iniciatives des de la societat civil que no només estan posant sobre la taula el debat relatiu al model de país que volem, sinó que, a més, estan articulant respostes col·lectives enfront de les conseqüències de la crisi.

## **Lideratge social, publicopolític i empresarial**

Quan parlem de lideratge normalment ens podem referir a tres grans àmbits: el publicopolític, el social o l'empresarial (Castiñeira i Lozano, 2012). Podem identificar múltiples líders, lideratges i formes de liderar en cadascun d'aquests tres àmbits.

Però quin d'aquests àmbits ha d'assumir un rol de centralitat per fer front a l'actual context de crisi?

El lideratge publicopolític té a veure amb la gestió de la cosa pública i està vinculat al govern d'una societat. Així, quan parlem de lideratges polítics ens referim als lideratges exercits a través dels poders públics i/o les organitzacions —bàsicament els partits polítics— que actuen en el marc d'aquestes institucions públiques.

El lideratge social, en canvi, és el lideratge propi de l'anomenat *tercer sector*, però també el de totes aquelles organitzacions de la societat civil que actuen com a catalitzadores del canvi social. Es tracta d'un àmbit de lideratge en el qual els valors i l'orientació ètica són determinants i, en conseqüència, les persones que formen part d'aquests tipus de lideratges solen actuar des d'una voluntat de servei a la comunitat, per sobre del seu interès personal (Greenleaf, 2003). El lideratge social, per tant, s'adreça a un interès de caràcter col·lectiu, a un bé comú, i es produeix des de les anomenades organitzacions de canvi social (Uhl-Bien i Ospina, 2012).

Per últim, el lideratge empresarial, a diferència dels altres dos, es basa en un interès particular, en l'objectiu de maximitzar els beneficis d'una organització empresarial. És precisament per aquest motiu que aquest ha estat catalogat habitualment com el lideratge més eficient i racional. Al mateix temps, és un àmbit de lideratge que s'ha vinculat a l'emprenedoria, entesa individualment: l'empresari emprenedor que impulsa una nova iniciativa en un context advers. I és en aquest sentit que també s'ha vinculat el lideratge empresarial a la sortida de la crisi, doncs s'argumenta que els beneficis del lideratge empresarial no només seran per als empresaris emprenedors, sinó també per al conjunt de la societat.

En l'Europa de l'estat del benestar els poders públics exercien un important paper de centralitat, atès que es tractava d'un model d'Estat fortament redistributiu basat en la implantació d'una sèrie de serveis públics de caràcter universal (educació, sanitat, subsidis per malaltia, atur, jubilació, etc.). Aquest model d'Estat, però, es va començar a qüestionar durant la dècada de 1970 amb la consolidació dels projectes neoliberals de Ronald Reagan, als Estats Units, i Margaret Thatcher, al Regne Unit. Enfront de la recessió econòmica derivada de les crisis energètiques del començament d'aquella dècada, el projecte neoliberal va emergir com «la» resposta necessària. És en aquest

context, doncs, que es comença qüestionar la capacitat real que té l'Estat per dirigir i controlar el canvi social, i es proposa, al seu torn, el retorn al mercat com l'única forma plausible, eficient i eficaç de regulació de les necessitats socials.

Sota aquest paradigma, a principis dels anys vuitanta es comencen a generalitzar les polítiques públiques adreçades a reduir el pes del sector públic en la provisió de béns i serveis de caràcter col·lectiu. Emergeixen així les formes de gestió orientades a «modernitzar» l'Administració pública per tal de fer-la més eficient i més eficaç. Tot un seguit de pràctiques que posteriorment es van conceptualitzar sota el terme *New Public Management* (Hood, 1991). La hipòtesi principal d'aquesta «nova gestió pública» sosté que orientar la gestió del sector públic cap al mercat donarà lloc a una major rendibilitat de l'acció dels governs en termes d'eficiència i eficàcia. Atès que el sector públic és percebut com a rígid, burocràtic i ineficient, i en canvi el sector privat és catalogat com a tot el contrari, l'aplicació pràctica dels principis de la nova gestió pública passa per traslladar al sector públic les pràctiques del món empresarial. És el que Ferlie i altres (1996) van anomenar com les *tres emes* que calia introduir a la gestió pública: el mercat (*markets*), els gerents (*managers*) i la mesura (*measurement*).

Aquest procés de mimetisme des de l'empresa privada —percebuda com l'exemple a seguir— cap al sector públic es produeix també en l'àmbit del lideratge. Així, des de la nova gestió pública es promouen, en les institucions públiques, aquelles formes de lideratge que s'han demostrat reeixides en l'empresa privada. D'aquesta manera assistim, a partir de la dècada dels vuitanta i fins ben entrat el segle XXI, a un procés força generalitzat d'incorporació al sector públic d'una sèrie d'hàbits, actituds i formes de fer pròpies dels lideratges empresarials. En aquest context, són les escoles de negocis les que acaben monopolitzant la formació en l'àmbit del lideratge, tant si es tracta de lideratge empresarial com si es tracta de lideratge publicopolític. De fet, fins i tot en el cas de les organitzacions del tercer sector hi ha una certa tendència a adoptar algunes d'aquestes pràctiques: gerencialització, planificació estratègica o *coaching* són alguns exemples de conceptes que neixen al món empresarial i són posteriorment adoptats tant pel sector públic com pel tercer sector.

La crisi econòmica i financera que esclata l'any 2008 qüestiona frontalment l'eficàcia dels lideratges empresarials, doncs no hem d'oblidar que la crisi s'origina al sector

privat, concretament al sector financer. Al mateix temps, però, el nou escenari també qüestiona el lideratge publicopolític, tant per la limitada capacitat d'actuació dels poders públics com per la ja esmentada crisi de representativitat. No sembla que les tradicionals formes de fer de les institucions públiques, basades en la jerarquia, la burocràcia i l'autoritarisme, siguin la fórmula per liderar l'actual procés de canvi, ans al contrari. En lloc de pensar en un poder polític autoritari, que segurament seria poc efectiu, tindria més sentit pensar en un lideratge publicopolític que exercís una tasca de coordinació, de col·laboració amb altres agents o de coproducció de polítiques públiques.

A l'altre extrem, tampoc sembla que els lideratges empresarials, basats en la mera gestió, puguin ser bones respostes en el moment actual. De fet, ja és prou discutible la idoneïtat d'aplicar fórmules empresarials —pensades per al benefici particular— quan es tracta de fer front a un procés de canvi social que s'hauria de regir a partir dels interessos col·lectius. A banda d'això, però, la transcendència del moment és tan rellevant i la magnitud dels canvis és tan significativa que, en qualsevol cas, calen fórmules de lideratge (*leadership*) que vagin més enllà de la simple gestió (*management*).

Si analitzem com els nous governs català (Mas) i espanyol (Rajoy) han abordat la gestió de la crisi, ens adonem que, en tots dos casos, les respostes s'han construït més des de la gestió que des del lideratge. En ambdós casos el control del dèficit i la gestió del deute s'han convertit en la màxima prioritat. I d'això se n'ha derivat una sèrie de discursos i polítiques basats en l'eficiència i l'eficàcia en la gestió: el govern dels millors per gestionar millor, l'austeritat com a principi, fer més amb menys, racionalització de la despesa, racionalització de l'Administració pública, etc. En canvi, no s'identifica una visió clara de cap on anem i no està clar quin és el model (social, econòmic, ambiental) al qual volem arribar; o com a mínim no s'explicita.

D'altra banda, també estem veient com emergeixen des de la societat civil noves formes de fer i de liderar les organitzacions socials, que, al seu torn, s'estan convertint en organitzacions que lideren processos de canvi social. Aquestes noves formes de lideratge social, basades en valors com la cooperació, es manifesten també en l'àmbit econòmic, com és el cas de moltes iniciatives d'economia social i solidària. Això ens porta a pensar que els valors de la cooperació, que sorgeixen d'àmbits com



el tercer sector o l'economia social, poden ser avui els nous valors que inspirin tant el lideratge social com el lideratge empresarial i el lideratge publicopolític. És a dir, potser en lloc de tornar a copiar en l'àmbit públic i social les formes de lideratge pròpies del sector privat (de lògica capitalista), ens hauríem de plantejar el procés invers i, tant les institucions públiques com el mateix sector privat, potser s'haurien d'emmirallar, avui, en les emergents formes de lideratge social.

Amb això no volem dir que cap d'aquests tres àmbits de lideratge (publicopolític, social i empresarial) sigui prescindible. Tots ells, però, s'haurien de repensar i de reformular d'acord amb el nou context. Tal com veurem a continuació, a més, part d'aquesta renovació podria passar justament per l'articulació en xarxa dels lideratges de tots tres àmbits.

## **Del lideratge individual al lideratge en xarxa**

Quan ens interroguem sobre qui ha de liderar l'actual procés de canvi social no només ens preguntem sobre l'àmbit d'aquest lideratge (publicopolític, social o empresarial), sinó també sobre la forma com s'articula aquest lideratge a través d'individus, organitzacions o xarxes d'individus i organitzacions. Dèiem a l'inici que ens interessien els lideratges que tenen per objectiu incidir en l'esfera pública, entenent que el concepte *públic* va més enllà d'allò merament institucional i té a veure amb tot allò que és col·lectiu. Ara bé, el lideratge d'allò que és públic o col·lectiu es pot manifestar de formes molt diferents: a través d'individus que lideren organitzacions polítiques o socials, a través d'individus que volen liderar (sols o mitjançant les seves organitzacions) el futur del conjunt de la societat, a través d'organitzacions que des d'un lideratge col·lectiu pretenen generar un procés de transformació social o a través de la suma d'organitzacions i individus que, articulats en xarxa, comparteixen el lideratge d'un procés de canvi social. Quina és la millor forma d'abordar l'actual procés de canvi social?

Tradicionalment el lideratge ha estat concebut com quelcom individual, com la tasca que exerceix una persona a la qual anomenem *líder*. En aquest sentit, Grint (2010) ens diu, amb una definició molt simplista, que un líder és aquell que té seguidors. Tot i la naturalesa individualista d'aquesta concepció del lideratge, tal com apunten

Castiñeira i Lozano (2012), la mateixa definició porta implícit el fet que parlar de lideratge és parlar d'una relació; en aquest cas una relació d'influència entre el líder i els seus seguidors.

La visió individualista del lideratge, que ha estat la visió dominant, no només posa l'accent en l'individu que exerceix de líder, sinó que condiona el lideratge a l'existència d'uns seguidors. Segons aquesta aproximació, doncs, sense seguidors no hi ha lideratge. L'existència de seguidors, per tant, es converteix en el fet realment rellevant, independentment de si el lideratge produeix o no una visió de futur, és o no capaç d'obtenir uns resultats, genera o no uns impactes i provoca o no algun tipus de transformació social. Al mateix temps, aquestes aproximacions sobre el lideratge, privilegiant la seva dimensió individual, han centrat la seva atenció en les característiques i els atributs personals que cal tenir per esdevenir un bon líder.

Encara que els estudis sobre lideratge tradicionalment l'han concebut com quelcom individual, cada cop es fa més evident que ningú no pot exercir el lideratge en solitari. En aquest sentit, recentment hem vist que tant en la literatura acadèmica (Uhl-Bien i Ospina, 2012) com en les pràctiques quotidianes (Heifetz, Grashow i Linsky, 2009) el lideratge està sent freqüentment adjectivat amb uns atributs que tenen unes connotacions ben diferents, oposades a la naturalesa individual del lideratge que acabem de descriure. Així, sentim a parlar de lideratge distribuït, compartit, col·laboratiu o col·lectiu. Des d'aquesta nova forma d'entendre el lideratge es posa el focus d'atenció en el procés relacional a través del qual tots els membres d'un grup, d'una organització o d'un sistema exerceixen conjuntament, relacionalment, aquest lideratge (Ospina i El Hadidy, 2013).

Segons aquesta nova concepció, més postmoderna, el lideratge és entès com quelcom que no pertany a un individu en particular, sinó com quelcom col·lectiu que, per tant, pertany a un grup de persones. Uhl-Bien (2006), a més, afegeix que els processos eficaços d'innovació social tenen lloc justament quan emergeix un lideratge col·lectiu, fruit de la relació tant entre els ciutadans que participen en aquest procés d'innovació social com entre aquests ciutadans, el procés en si mateix i el seu context. És des d'aquest punt de vista que entenem que el lideratge ha de ser analitzat com quelcom relacional.

Els estudis de lideratge relacional, d'altra banda, avui se situen entre dos punts de vista radicalment diferents (Uhl-Bien i Ospina, 2012). En un extrem hi trobem la perspectiva centrada en l'ens, que analitza les característiques, els comportaments i les accions dels individus (o dels membres d'un grup), tot fixant-se en les relacions interpersonals a través de les quals aquests s'influeixen mútuament. En l'altre extrem hi tenim la perspectiva construccionista, que se centra en l'anàlisi dels processos de construcció social. Es fixa en com el lideratge creix segons el context on es produeix i en com, al mateix temps, el lideratge transforma el seu entorn. Molt especialment, la perspectiva construccionista s'interessa per aquelles pràctiques emergents que reflecteixen l'articulació dels interessos comuns dels diferents individus i organitzacions d'un determinat context. És en aquesta articulació relacional que el lideratge té lloc, guanya legitimitat i produeix uns resultats sobre el seu entorn.

En els darrers anys els estudis d'aquestes dues perspectives s'han desenvolupat en paral·lel, però sense massa diàleg entre si. Per la nostra part, hem procurat abordar la interacció entre aquestes dues formes d'analitzar el lideratge relacional. A través dels múltiples punts de vista que us hem ofert, hem volgut mostrar tant les característiques, els comportaments i les accions dels individus al llarg de la seva trajectòria de vida com els processos de construcció social en els quals aquests individus s'han vist involucrats.

Si entenem el lideratge com quelcom relacional, aleshores hem d'analitzar tant les formes de relació i de col·laboració entre els diferents actors i individus que articulen un procés de lideratge com els resultats (l'impacte social) d'aquest procés. En aquest sentit, hi ha un debat recurrent en la literatura que creiem que és interessant tenir en compte. Es tracta de la paradoxa que viuen les organitzacions de canvi social entre ser inclusives i democràtiques en les seves formes de fer (les relacions), o ser efectives i, per tant, aconseguir els seus objectius, aconseguir que els canvis succeeixin (els resultats). Si ens ubiquéssim en les lògiques tradicionals del pensament racional diríem que aquestes organitzacions haurien de fer una anàlisi cost-benefici entre les dues alternatives i veure què els surt més a compte. Però, en el moment actual, sembla que moltes organitzacions de canvi social prefereixen conviure amb aquesta paradoxa abans d'haver de decantar-se per una de les dues opcions. Sembla ser que cada cop és més evident que per a una veritable transformació social cal aconseguir

tots dos objectius: cal fer que els canvis es produeixin però, al mateix temps, cal fer-ho des d'una lògica inclusiva i democràtica.

En aquest sentit, la Society of Organizational Learning ens parla del lideratge com «la capacitat d'una comunitat humana per conformar el seu destí i engendrar la realitat d'acord amb les seves aspiracions més profundes». Si pretenem que la construcció del futur de la nostra comunitat, de la nostra societat, esdevingui a partir de lideratges individuals i autoritaris, segurament, en el context actual, estem abocats al fracàs. La crisi social i econòmica en la qual estem immersos exigeix canvis, exigeix un futur diferent. Al mateix temps, però, la crisi democràtica que també estem vivint reclama que aquests canvis es produeixin des de lideratges inclusius. La construcció d'un futur col·lectiu, avui en dia, passa per unes formes de lideratge que també han de ser col·lectives.

És en aquesta línia argumental que pren sentit la proposta de Henry Mintzberg en el seu famós article publicat al *Financial Times* (Mintzberg, 2006). Mintzberg, però, va més enllà i ens alerta que fins i tot quan la intenció del lideratge és apoderar la gent, el seu efecte pot ser tot el contrari. El problema, ens diu Mintzberg, rau en el fet que per més que adjectivem el lideratge (col·lectiu, distribuït, col·laboratiu, compartit, etc.) el mateix concepte ens acaba portant a focalitzar l'atenció en l'individu. Això pot derivar fàcilment en la construcció d'organitzacions socials totalment dependents de la iniciativa individual, fet que impedeix que aquestes organitzacions funcionin com a comunitats. Per contra, Mintzberg ens proposa pensar les organitzacions (i la societat) com a comunitats de cooperació. Des d'aquesta perspectiva, la solució als nostres problemes col·lectius no és un individu, un líder, sinó que som tots treballant conjuntament. I, per tant, per fer front als nostres problemes actuals el que caldria no és un nou o millor lideratge, sinó que potser el que caldria és menys lideratge (de qualsevol tipus) i posar més l'atenció en la comunitat, en la nostra capacitat de construir col·lectivament.

El risc d'aquesta darrera aproximació és que podem perdre de vista la necessitat de catalitzar processos de canvi social. Podem pensar a generar canvis socials sense una agència, del tipus que sigui, que provoqui aquests canvis de forma conscient i reflexiva? És realment impossible trobar la manera de generar, conduir i, per tant, liderar un procés de canvi social des de la cooperació comunitària? És en aquest punt

que l'articulació de xarxes d'acció comunitària, configurades pels diferents actors individuals i col·lectius d'una comunitat, esdevé un interessant camí a explorar. En altres paraules, la producció de processos inclusivius de canvi social avui en dia no passa ni per individus heroics ni per organitzacions que vulguin liderar aquests processos en solitari. Passa, en tot cas, per la coproducció de respostes col·lectives a través d'un lideratge conjunt, format a partir de les relacions en xarxa entre diferents organitzacions, diferents individus i el conjunt d'una comunitat.

## **A TALL DE SÍNTESI: L'ECOLOGIA SOCIAL DEL LIDERATGE**

El lideratge, ens diuen Castiñeira i Lozano (2012), és alguna cosa més que el líder. El lideratge és un procés configurat a partir de tres vèrtexs: el líder, el seu projecte i els seus seguidors. Des d'aquesta perspectiva, per tant, l'estudi del lideratge té a veure amb l'anàlisi de les capacitats dels líders, les seves visions de futur i les relacions que s'articulen entre aquest i els seus seguidors.

Amb les reflexions que hem desenvolupat en aquest darrer capítol hem volgut anar una mica més enllà, tot contextualitzant el fenomen del lideratge en el moment actual de canvi. Hem vist, en primer lloc, que el lideratge no necessàriament ha de ser individual, sinó que pot ser col·lectiu i compartit. Per tant, el nostre objecte d'estudi no és necessàriament una persona, un líder, sinó un procés que pot ser articulat per múltiples actors individuals o col·lectius.

En segon lloc, hem apuntat també que la visió de futur produïda a través del lideratge ha de tenir a veure amb un procés de canvi social. El lideratge, a través de projectes concrets, ha de servir per conduir un procés de canvi. En el moment actual, per tant, el lideratge ha de permetre i potenciar la innovació social, entesa en els termes en què la defineixen MacCallum, Moulaert, Hillier, i Vicari (2009): processos i estratègies per fomentar el desenvolupament humà a través de la solidaritat, la cooperació i la diversitat cultural.

I, per últim, hem destacat que les relacions en el marc de les noves formes de lideratge ja no tenen tant a veure amb la dependència entre un líder i els seus seguidors. Les relacions són la base per a la construcció de nous lideratges, però unes relacions més

horitzontals i inclusives. Les relacions, per tant, tenen a veure amb uns principis i uns valors ben diferents: compartir, cooperar o participar esdevenen conceptes clau en les noves formes de lideratge. Una nova manera d'entendre el lideratge que passa per construir conjuntament i impulsar des de la base d'una comunitat processos de canvi social que transformin el seu propi entorn.

Pensar el lideratge com un procés de base ciutadana i entendre que aquest procés ha de ser capaç de provocar canvis en els mateixos actors, en el seu entorn social i en les relacions socials o de poder és entendre el lideratge des de l'òptica de l'ecologia social (Martínez, 2011).

Des d'aquesta perspectiva, l'objecte d'interès ja no és l'acció d'un líder, sinó tot el conglomerat d'actors, processos i relacions d'un sistema social —la seva ecologia— que fan possible un procés d'innovació (Westley i Antadze, 2010). Des d'aquesta concepció socioecològica el lideratge es converteix en un procés complex que ha de ser capaç de canviar profundament les rutines bàsiques, els recursos, els fluxos d'autoritat i les creences del sistema social en el qual es produeix. En aquest procés, tan importants són les relacions que s'esdevenen en el marc del lideratge com els resultats que aquest produeix. Les relacions s'articulen a través d'una xarxa d'actors de diferents àmbits i nivells, mentre que els resultats han de ser capaços de provocar canvis en el sistema institucional i social. Perquè això passi, cal una complexa interacció entre l'agència dels actors i les oportunitats estructurals que s'obren en l'actual escenari de canvi d'època.

## **Bibliografia**





BECK, U. (1998). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Editorial Paidós.

BENNET, W. L. i SEGERBERG, A. (2013). *The Logic of Connective Action. Digital Media and the Personalization of Contentious Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.

CANTÓ, N.; CASTIÑEIRA, A. i FONT, A. (2009). *Les fonts del lideratge social*. Barcelona: Editorial Mediterrània.

CASTIÑEIRA, A. i LOZANO, J. M. (2012). *El poliedre del lideratge*. Barcelona: Editorial Barcino.

FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; FITZGERALD, L. i PETTIGREW, A. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.

GARCIA, J. (2012). *Adéu, capitalisme. 15M-2031*. Barcelona: Editorial Icaria.

GIDDENS, A. (1993). *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza Editorial.

GOLEMAN, D. (2000). «Leadership That Gets Results». *Harvard Business Review*, núm. March-April 2000, p. 78-90.

GREENLEAF, R. K. (2003). *The servant leader within: a transformative path*. Nova York: Paulist Press.

GRINT, K. (2010). *Leadership. A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.

HEIFETZ, R.; GRASHOW, A. i LINSKY, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business Press.

HOOD, C. (1991). «A Public Management for All Seasons?». *Public Administration*, núm. 69, p. 3-19.

LAVILLE, J. L. i GARCIA, J. (2009). *Crisis capitalista y economía solidaria. Una economía que emerge como alternativa real*. Barcelona: Editorial Icaria.

MACCALLUM, D.; MOULAERT, F.; HILLIER, J. i VICARI, S. (eds.) (2009). *Social Innovation and Territorial Development*. Farnham: Ashgate.

MARTÍNEZ, R. (2011). *Políticas públicas e innovación social. Marcos conceptuales y efectos en la formulación de las políticas*. Treball de final de màster, Universitat Autònoma de Barcelona.

MINTZBERG, H. (2006) «Community-ship is the answer». *Financial Times* (23 d'octubre de 2006).

OSPINA, S. i EL HADIDY, W. (2013). «How Social Change Organizations Create Leadership Capital and Realize Abundance amidst Scarcity». En línia: <<http://wagner.nyu.edu/files/leadership/RCLASocialChangeOverview04.11.pdf>> [Consulta: 30/04/2014].

PUJADAS, J. J.; COMAS, D. i ROCA, J. (2004). *Etnografia*. Barcelona: Editorial UOC.

SUBIRATS, J. (2006). *Fragilidades vecinas. Narraciones biográficas de exclusión social urbana*. Barcelona: Editorial Icaria.

SUBIRATS, J. (2011). *Otra Sociedad. ¿Otra política?* Barcelona: Editorial Icaria.

UHL-BIEN, M. (2006). «Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing». *The Leadership Quarterly*, núm. 17(6), p. 654-676.

UHL-BIEN, M. i OSPINA, S. (2012). *Advancing Relational Leadership Theory: A Dialogue Among Perspectives*. Greenwich, CT: Information Age.

WESTLEY, F. i ANTADZE, N. (2010). «Making a difference: strategies for scaling social innovation for greater impact». *Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, núm. 15(2).

## INFORMES BREUS

- 1 **Les desigualtats educatives a Catalunya: PISA 2003**  
Ferran Ferrer (dir.), Gerard Ferrer i José Luis Castel
- 2 **El paper crucial del professorat. Atraure, preparar i mantenir professors de qualitat**  
OCDE. Polítiques d'Educació i de Formació
- 3 **El procés de normalització d'estrangers 2005. Balanç i perspectives**  
Maria Helena Bedoya Muriel i Eduard Solé Alamarja
- 4 **Itineraris de formació i inserció laboral dels joves a Catalunya**  
Rafael Merino i Maribel García
- 5 **Els imams de Catalunya: rols, expectatives i propostes de formació**  
Jordi Moreras
- 6 **Sisena hora: una oportunitat o una dificultat per avançar?**  
Joaquín Garín, Isabel Sánchez i Jesús Viñas
- 7 **Joves i política**  
Núria Valls i Andrea Borison
- 8 **Els sistemes educatius als països d'origen de l'alumnat immigrant. Una aproximació**  
Miquel Àngel Alegre, Ricard Benito i Sheila González
- 9 **Els plans educatius d'entorn: debats, balanç i reptes**  
Miquel Àngel Alegre i Jordi Collet
- 10 **Formació i professionalització del professorat de secundària a Catalunya**  
Gemma Tribó
- 11 **La desafecció política a Catalunya. Una mirada qualitativa**  
Ismael Blanco i Pau Mas
- 12 **Històries d'immigració: la comprensió dels patrons de rendiment escolar dels joves immigrants nouvinguts**  
Carola Suárez-Orozco i Marcelo Suárez-Orozco
- 13 **L'educació catalana a la premsa**  
Jaume Carbonell i Sebarroja i Antoni Tort i Bardolet
- 14 **Simbologies en l'espai públic. Els debats sobre l'ús del *hijab* a Europa**  
Jordi Moreras
- 15 **Actituds, comportament polític i xarxes organitzatives dels immigrants a la ciutat de Barcelona**  
Laura Morales i Eva Anduiza (directores), Laia Jorba, Josep San Martín i Amparo González
- 16 **Les responsabilitats legals en les activitats educatives realitzades més enllà del temps lectiu**  
Neus Soriano, Ramon Plandiura i Eva Izquierdo
- 17 **El salari de reserva de les dones desocupades a Catalunya**  
Dídac Queralt Jiménez
- 18 **Models educatius familiars a Catalunya**  
Javier Elzo Imaz (coordinador), María Teresa Laespada Martínez i Ana Martínez Pampliega
- 19 **L'escola del segle XXI. Una mirada des de la societat civil**  
Mireia Cívís i Zaragoza, Jordi Riera i Romaní, Annabel Fontanet i Caparrós i Elena S. Ojando i Pons
- 20 **Les persones en situació de sense llar de Barcelona: perfils, estat de salut i atenció sanitària**  
Joan Uribe i Sara Alonso
- 21 **Crònica de la Llei d'Educació de Catalunya**  
Ramon Farré Roure
- 22 **De l'acollida a la ciutadania: la formació de la població adulta immigrada**  
Xavier Aranda, Miquel Casanovas, Alfons Formariz (coordinador) i Pep Vidal
- 23 **El reagrupament familiar a Catalunya, una aproximació qualitativa**  
Rosalina Alcalde, Andreu Domingo, Diana López, Jordi Bayona i Amparo González
- 24 **Trajectòries sociolaborals de la població immigrada. Factors explicatius**  
Sarai Samper, Raquel Moreno (D-CAS, Col·lectiu d'Analistes Socials)
- 25 **L'opinió dels catalans sobre la immigració**  
Mónica Méndez Lago

- 26 **Continuar o abandonar. L'alumnat estranger a l'educació secundària**  
Carles Serra i Josep Miquel Palaudàrias
- 27 **Impacte de la crisi econòmica en la immigració internacional a Catalunya l'any 2008**  
Andreu Domingo i Albert Sabater
- 28 **De l'aula d'acollida a l'aula ordinària. Orientacions per a la transició**  
Ricard Benito Pérez i Sheila González Motos
- 29 **Educació i ascens social a Catalunya**  
Xavier Martínez Celorrio i Antoni Marín Saldo
- 30 **Mercat de treball i polítiques actives d'ocupació**  
Maria Caprile Elola-Olaso i Jordi Potrony Hernando
- 31 **Els patis de les escoles: espais d'oportunitats educatives**  
IPA Espanya, Associació Internacional pel Dret dels Infants a Jugar  
Imma Marín (directora), Cris Molins, Maite Martínez, Esther Hierro i Xavier Aragay
- 32 **Canvis a curt termini en la identificació nacional a Catalunya**  
María José Hierro Hernández
- 33 **Les llengües a Catalunya, 2001-2005**  
Albert Fabà i Mireia Llaberia
- 34 **Conciliar per educar**  
Esther Sánchez Torres. Amb les aportacions de Cristina Brullet, Dolors Comas d'Argemir, Miquel Martínez i Sara Pons
- 35 **Famílies, escola i èxit. Millorar els vincles per millorar els resultats**  
Jordi Collet i Antoni Tort (coordinadors)
- 36 **Nous comportaments residencials a les llars catalanes**  
Cristina López Villanueva
- 37 **Competències lectores i èxit escolar**  
Aurora Rincón Bonet
- 38 **Les escoles *magnet*. Una aposta per l'excel·lència i l'equitat**  
Aina Tarabini (coordinadora)
- 39 **Educació avui. Indicadors i propostes de l'Anuari 2011**  
Bernat Albaigés i Miquel Martínez
- 40 **A les tres a casa? L'impacte social i educatiu de la jornada escolar contínua**  
Elena Sintes Pascual
- 41 **Crisi, desigualtats i benestar vulnerable. Anàlisi longitudinal del PaD (2003-2009)**  
Xavier Martínez Celorrio i Antoni Marín Saldo
- 42 **Educació, competències i mercat de treball. Els reptes de Catalunya a partir de l'estratègia de l'OCDE**  
Queralta Capsada (coordinadora), Kathrin Hoeckel i Luis Ortiz
- 43 **Esport i valors. Avaluació del programa FutbolNet a Catalunya, 2012-2013**  
Albert Julià Cano i Maria Prat Grau
- 44 **Més que un gra de sorra. Les Associacions de Mares i Pares d'Alumnes (AMPA) a Catalunya**  
Marta Comas (directora), Sandra Escapa, Carlos Abellán i Ana Alcantud
- 45 **L'agenda de la política educativa a Catalunya: una anàlisi de les opcions de govern (2011-2013)**  
Xavier Bonal i Antoni Verger
- 46 **Liderar per aprendre. Del diàleg entre la recerca i la pràctica**  
David Istance, Louise Stoll, Anna Jolouch, Màrius Martínez i Joan Badia
- 47 **Educació avui. Indicadors i propostes de l'Anuari 2013**  
Bernat Albaigés Blasi i Miquel Martínez Martín
- 48 **Consells escolars i participació de les famílies a l'escola. Una lectura marcada per la LOMCE**  
Marta Comas Sàbat (directora), Carlos Abellán Cano i Ramon Plandiura Vilacís
- 49 **Com participen mares i pares a l'escola? Diversitat familiar i d'implicació en educació**  
Marta Comas Sàbat (directora), Sandra Escapa Solanas i Carlos Abellán Cano
- 50 **Polítiques educatives locals. El paper dels municipis en el nou context competencial i econòmic**  
Florença Kliczkowski (coordinadora), Bernat Albaigés Blasi i Ramon Plandiura Vilacís
- 51 **Llibre Blanc de la participació de les famílies a l'escola**  
Marta Comas Sàbat (directora), Carlos Abellán Cano, Ana Alcantud Torrent i Sandra Escapa Solanas

Els nous lideratges socials i polítics de Catalunya seran el resultat de trajectòries vitals que han experimentat i patit les transformacions recents de la nostra societat. Però quins són els àmbits, formals o no formals, en els quals els joves adquireixen aprenentatges, habilitats i valors que els fan subjectes crítics i compromesos amb la realitat social que els envolta? A partir de les reflexions d'una selecció de joves activistes descobrirem noves i múltiples formes d'entendre el lideratge per fer front als actuals moments de canvi i arribarem a la conclusió que ja no té sentit vincular el lideratge a l'acció d'un únic individu, sinó que l'important és el procés, les relacions i la capacitat d'agència col·lectiva per provocar que els canvis s'esdevinguin.

Informes breus #52

## **Nous lideratges en moments de canvi**

### **Reflexions sobre lideratge i transformació social**

Marc Parés  
Carola Castellà  
Joan Subirats  
(coordinadors)

ISBN: 978-84-15526-52-0

